

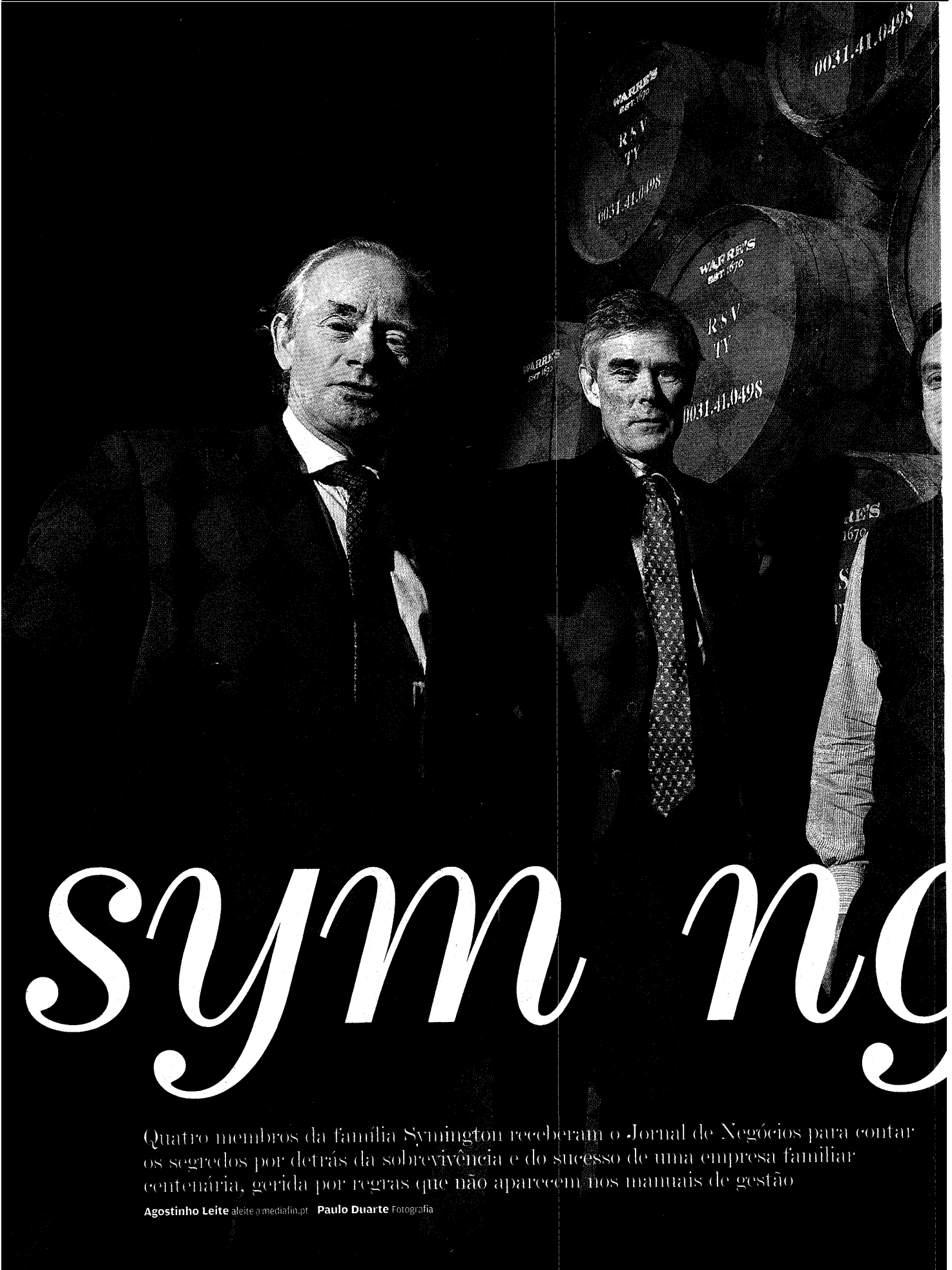
Tema: Sector Vitivinícola		Área: 604523 mm2	Âmbito: Nacional	Tiragem: 15845
Título: Sym Ngton			Temática: Gestão/Economia/Negócios	GRP: 1.3
2008/01/18	JORNAL DE NEGOCIOS - WEEKEND	Pág.1	Imagem: 1/7	Periodicidade: Diária
				Inv.: 19271.00



sym ngton

Andrew James Symington chegou ao Porto com 18 anos para trabalhar na Grahams. Em 1970, os seus netos compraram a empresa que lhe deu o primeiro emprego. Regras de sucesso de uma empresa familiar centenária

Tema: Sector Vitivinícola			Âmbito: Nacional	Tiragem: 15845
Título: Sym Ngton			Temática: Gestão/Economia/Negócios	GRP: 1.3
2008/01/18	JORNAL DE NEGOCIOS - WEEKEND	Pág.4	Imagem: 2/7	Periodicidade: Diária



Sym Ngton

Quatro membros da família Symington receberam o Jornal de Negócios para contar os segredos por detrás da sobrevivência e do sucesso de uma empresa familiar centenária, gerida por regras que não aparecem nos manuais de gestão

Agostinho Leite aleite@mediafin.pt Paulo Duarte Fotografia

Tema: Sector Vitivinícola			Âmbito: Nacional	Tiragem: 15845
Título: Sym Ngton			Temática: Gestão/Economia/Negócios	GRP: 1.3
2008/01/18	JORNAL DE NEGOCIOS - WEEKEND	Pág.5	Imagem: 3/7	Periodicidade: Diária



Andrew James Symington chegou em 1982, não tinha mais de 18 anos. Vinha recomendado pelos Grahams em Glasgow para trabalhar na Grahams, no Porto. Pouco depois casou Beatrice Atkinson, filha de comerciantes de vinho do porto estabelecidos na cidade desde o início do século XIX. A mãe de Beatrice, portuguesa, era, por sua vez descendente de uma família com ligações ao vinho do porto bastante mais antigas. O casal havia de ter três filhos e estes cinco descendentes directos que comprariam a Grahams, onde o avô tivera o primeiro emprego em Portugal.

A história desta família é pautada por momentos como este, determinantes na sobrevivência da empresa que lhe herdou o nome. Por detrás deste sucesso há algumas regras, que os seus actuais membros nem sempre esclarecem totalmente. Mas são dignas de nota, ainda que não apareçam escritas ou sejam ensinadas em qualquer MBA, como comenta Paul Symington, o actual presidente do conselho de administração da Symington Family Estates, "título herdado" do tio Peter, há pouco mais de um ano.

Regras:

1º A empresa é gerida por um conselho de administração de que fazem parte cinco membros da família entre os seus nove elementos, quatro dos quais portugueses.

2º Existe um conselho de família, que reúne duas vezes por ano e que é consultado sobre questões estratégicas, mas estas são tomadas pelo conselho de administração, "sem os reformados", diz o seu presidente.

3º Os elementos que têm assento no conselho de administração concentram quase 90% do capital da empresa. Esse esforço tem sido levado a cabo com sucesso, deixando "con-

fortáveis" os elementos da família que se vão "reformando".

4º Há mais de um século que é respeitada a regra da reforma aos 65 anos.

5º Os dividendos são distribuídos tendo como referência a distribuição accionista, não revelada.

6º Os muitos membros da família com quintas próprias – existem 23 no total, na maioria pretencentes a empresa, correspondendo a quase um milhão de hectares de vinha – estão impedidos de vender uvas a outra empresa.

Ha ainda acordos com os accionistas com força suficiente para gerir "qualquer movimento que possa vir a acontecer" de ataque à empresa. Paul Symington escusou-se a "entrar em pormenores, porque este é assunto privado", garante que existem "mecanismos para, a haver qualquer mudança accionista, essa mudança seja suave e bem controlada". A empresa não está vulnerável diz. "Não vejo problemas nessa área", acrescenta.

Resultado: a Symington Family Estates encontra-se em segundo lugar no campeonato português de produção de vinhos. Os 90 milhões de euros de facturacão colocam-na logo a seguir a Sogrape, da qual não está muito distante. E claramente líder no sector do vinho do porto, nas categorias "Premium".

As perspectivas de crescimento da empresa são auspiciosas. Comprou a Coekburns em 2006, esta ainda a digerir a aquisição, mas continua atenta. Tem, porem, cautelas em relação à dimensão, porque sabe que anda de mãos dadas com a vulnerabilidade. Como diz Paul Symington, "isto tem raízes, da um prazer que não se pode medir em numero de zeros que estejam na conta bancária".

Tema: Sector Vitivinícola			Âmbito: Nacional		Tiragem: 15845
Título: Sym Ngton			Temática: Gestão/Economia/Negócios		GRP: 1.3
2008/01/18	JORNAL DE NEGOCIOS - WEEKEND	Pág.6	Imagem: 4/7	Periodicidade: Diária	

destaque os symington



Como é que se gere durante séculos uma empresa que é uma família e uma família que é uma empresa?

Paul: Eu costumo dizer que este modelo de gestão não está nos livros de uma Harvard Business School, da Insead, da Católica ou de um qualquer MBA, seja de onde for. Há aqui uma mistura de sangue escocês e português que nos dá uma visão ao modelo de gestão, que é pragmático e sensato, e evitamos confrontos. Acho que isso é muito importante, não sei bem porquê.

Quais são as regras?

Paul: Não consigo dar conta de uma regra, mas há uma maneira de estar. Dentro da empresa, somos todos diferentes, uns falam muito, outros falam pouco, mas há um entendimento entre nós que, para manter a empresa saudável e com um bom futuro, temos que estar bem uns com os outros. Aprendemos isso com os nossos pais e eles com os nossos avós. É verdade que se torna cada vez mais difícil, porque o mercado, o próprio mundo, tornou-se muito pequeno, muito competitivo. Não podemos estar aqui sentados neste cantinho de Portugal apenas preocupados em manter tradições. Há decisões estratégicas que têm que ser tomadas em cima da hora, que às vezes não são fáceis, e o modelo da empresa familiar nem sempre consegue adaptar-se ao ritmo de decisões urgentes e de enorme importância.

Charles: Penso que o importante, do ponto de vista da gestão, é que temos uma estrutura muito "flat" dentro da organização, que nos permite, mesmo sendo uma empresa relativamente grande, reagir rapidamente

Há aqui uma mistura de sangue escocês e português que nos dá uma visão ao modelo de gestão, que é pragmático e sensato, e evitamos confrontos. Acho que isso é muito importante, não sei bem porquê.

Temos poucas regras, mas esta é uma delas: todos nos reformamos aos 65 anos.

Tivemos que evoluir da gestão por consenso para um sistema em que é preciso realmente dizer: "vamos ou não vamos".

te. Somos capazes de identificar problemas muito depressa e de atacá-los com muita rapidez, apesar do tamanho já considerável da empresa. Outras empresas manifestam grandes dificuldades em coordenar estratégias de cima para baixo e de incrementar o que é preciso num determinado momento, e não dois meses depois.

Algum exemplo?

Paul: Claramente, a compra da Cockburns em 2006. Estamos a falar de muitos e muitos milhões de euros. Isso é uma decisão que precisa do consenso dos membros da família, de todos os accionistas, mas que tem que ser tomada de um dia para outro, por este ou aquele valor. Obriga a um conjunto de condições muito especiais. No nosso caso, tivemos que aprender e evoluir de um sistema de gestão por consenso para um em que é preciso realmente dizer: "vamos ou não vamos" e assumir a responsabilidade.

E é o CEO, o Paul, que assume essa responsabilidade?

Paul: Eu sou o presidente do conselho de administração porque a lei obriga que essa figura exista, mas o facto é que me sinto mais como o coordenador de uma comissão executiva de membros da família. Tento, da melhor maneira possível, recolher as opiniões dos membros da família e de outros membros da direcção – porque a administração da empresa é formada não apenas por membros da família, temos administradores de primeira categoria que têm uma palavra a dizer nas decisões chave da empresa.

Esta empresa mostra ter um equilíbrio notável

entre a sua dimensão e a disponibilidade da família para a gerir. Como é que isso se consegue?

Peter: Houve um grande esforço para concentrar ao longo das gerações as acções naqueles que estão a trabalhar. Neste momento somos seis e, nunca fiz a conta, mas por volta de oitenta e muito por cento do capital está sentado à volta da mesa quando estamos todos cá.

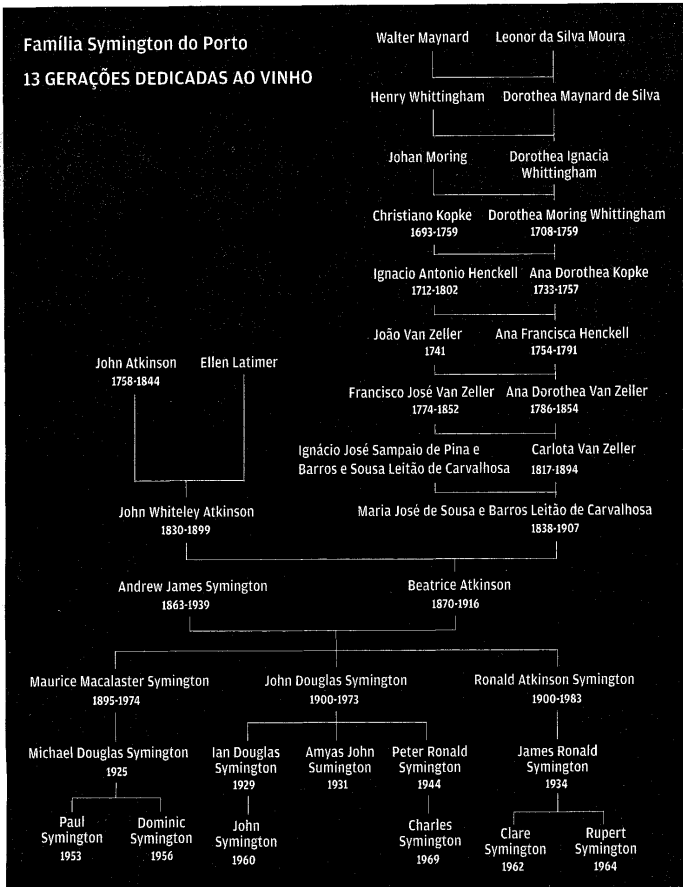
Dominic: Temos tentado manter essa concentração de capital, sendo correctos com aqueles que escolhem outros caminhos para a sua vida. Isso tem salvaguardado, em parte, o foco que o Peter estava a referir.

Peter: Outra coisa de senso comum é que há accionistas maiores e há mais pequenos.

Dominic: Mas quando nos sentamos à mesa, somos seis com voz igual. E nunca se fez contas de capital. O que é importante é que qualquer pessoa possa ter uma boa ideia. Não é o que tem 30% ou 40% que tem a responsabilidade de ter a melhor ideia.

Peter: Essa questão é mesmo muito importante... Muitas empresas com expressão no sector do vinho do porto foram abaixo por causa de zangas no seio das famílias. E quem está de fora via que essas empresas estavam condenadas, nunca havia aquela entrelajada, pelo contrário. "Eu estou à frente disto, tu estás à frente daquilo..." Tem que existir união, o marketing, a parte comercial, a parte da produção têm que trabalhar em conjunto. Aqui, embora cada um trate da sua área há uma grande ligação entre nós e a um bem co-

Tema: Sector Vitivinícola				Âmbito: Nacional		Tiragem: 15845	
Título: Sym Ngton				Temática: Gestão/Economia/Negócios		GRP: 1.3	
2008/01/18		JORNAL DE NEGOCIOS - WEEKEND		Pág.7	Imagem: 5/7	Periodicidade: Diária	



A ligação dos Symington ao vinho do porto remonta a meados do século XIX, mas, como os próprios sublinham, "pelo ramo da nossa bisavó vai muito mais longe", bem dentro do século XVII. Este "pedigree" foi fundamental para o convite feito à família para fazer parte de um clube de empresas familiares de vinhos de grande renome, o *Primum Familiae Vini*, fundado em 1993. Desde a fundação, primeiro com três membros, o clube foi logo restrito ao limite máximo de 12 famílias. Actualmente tem apenas 11 membros, há portanto uma vaga em aberto a ocupar em breve, e este facto é uma lição para os Symington. Famílias como a Torres e Vega Sicília de Espanha, Pol Roger na região de Champagne, Rothschild são membros, mas durante anos também Robert Mondavi, da Califórnia fazia parte. Em cada reunião anual do clube Mondavi aparecia com a notícia de mais uma compra ou de uma joint-venture, no Chile, em Itália, no Alentejo, em todo o mundo. "Olhávamos uns para os outros e ficávamos.. Jesus, esta coisa está a crescer e nós continuamos a olhar apenas para o nosso pequeno mundo do Porto, da Madeira Wine, vinhos do Douro... não temos esta ambição...", recorda Paul Symington. Robert Mondavi deixou, entretanto, de fazer parte do clube. Razão: vendeu o negócio à Constellation Brands. "Acho que as empresas familiares correm alguns riscos, sobretudo as ligadas ao vinho...", comenta Paul.

Um caminho estreito para o futuro do Douro

Todos os anos, há 20 milhões de hectolitros de vinho produzidos em todo o mundo que não são absorvidos pelo mercado. Entretanto, chegam todos os anos novos produtores em busca do El Dorado. A China e a Índia são apenas os mais recentes membros deste cortejo. Ou seja, fazer vinho é um negócio pouco favorável a romantismos, avisa Paul Symington, até porque "infelizmente há ainda muita gente que tem ideias muito românticas em relação à região. É normal, porque esta, se calhar, é a região mais romântica do mundo". É também a maior região em todo o mundo de vinho de montanha. Maior do que o Valais na Suíça. Quer isto dizer que o Douro, não só é uma região muito bonita como também é muito dispendioso aí manter uma vinha. "Nós durante séculos conservámos este problema camuflado pelo facto da mão-de-obra ser tão barata. Hoje, já não é barata e nunca há-de voltar a ser", diz o presidente da Symington Family Estates. Soluções? Mercado saturado e produção cara deixam um caminho muito estreito à região. Paul Symington vê no programa da União Europeia para o arranque de vinha uma oportunidade, sobretudo se ela se traduzir em cedência de direitos de plantação e concentração de área de produção nos produtores mais capazes e melhor preparados para enfrentar mercados massificados. "Há 34 mil lavradores, dos quais 80% com meio hectare de vinha. Perto das nossas propriedades, todos os dias se ouve histórias de lavradores com idades avançadas, que já não podem continuar a produzir as suas uvas, estão sozinhos, sem os filhos por perto que continuem o trabalho... Na semana passada comprei dois terrenos pequenos a lavradores nessa situação. São pessoas que conheço bem, vizinhos meus, que vieram ter comigo há dez dias. A escritura está hoje a ser feita lá em cima no Douro".

mum que é a empresa em si.

Há um conselho de família?

Paul: Há um conselho de família para discutir questões que dizem mais directamente respeito aos accionistas, mas a reunião mensal é apenas com os membros da direcção.

E quando é que se reúne o conselho de família?

Há duas datas formais em que a família está toda junta. Uma é na Primavera, a outra em Novembro. Aí estão os que nós chamamos "reformados"...

E porquê essas duas datas?

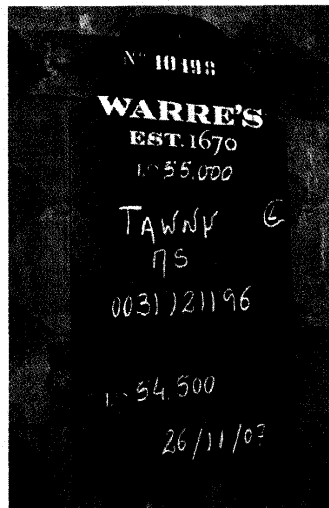
Paul: Na Primavera analisamos os resultados do ano anterior em Novembro fazemos um ponto da situação, após a vindima, de como está a decorrer o ano. Mas há pouco falava em regras, temos uma regra muito importante, que acho que tem ajudado esta empresa a manter o carácter familiar. Temos poucas regras, mas esta é uma delas: todos nos reformamos aos 65 anos. Isso é uma regra sem qualquer excepção! O meu tio [Peter] está saudável, perfeitamente capaz, podia continuar como CEO. Esta foi uma regra criada pelos nossos avós. E, olhando para trás, acho que foi uma coisa muitíssimo importante. Nos 37 anos em que trabalho no sector já vi inúmeras empresas em que o "velho" dono da empresa fica aos 65, aos 75, aos 85 e vê os filhos e filhas ficarem cada vez mais frustrados por não poderem inovar e levar por diante as suas ideias. É bom termos com os velhos e ter aquele conselho, mas é preciso dar o lugar aos mais jovens. Eu fiz 54 anos há dias, saírei aos 65, não há volta a dar, vou à minha vida!

Isso é muito importante e tem ajudado a manter a empresa familiar.


Peter: Eu tenho quarenta e tal anos de trabalho, chega uma altura e temos que sair, já não temos as mesmas capacidades. Estou a sair agora da mesma maneira como vi os meus tios saírem há quarenta anos atrás. As circunstâncias são semelhantes. O Charles [filho de Peter] está aqui há dez anos, está a tomar conta da área da produção... As coisas são muito diferentes em face do que eram. Temos hoje muito mais propriedades do que tínhamos, mas o mundo também era muito mais distante naqueles tempos. Também havia mais o conceito dos exportadores e dos produtores. Hoje as propriedades dão um grande contributo para o resultado da empresa...

O interessante no mercado do vinho do porto é que, nas últimas quatro décadas, sem ter havido saltos de consumo, ele tem crescido constantemente. As vendas têm subido sempre 2, 3% ao ano, ano após ano. Temos conseguido levar o conhecimento do produto, das nossas marcas, pelo mundo fora. Lembro-me perfeitamente, quando entrei para a empresa nos anos 60, as pessoas perguntarem: "mas quem é que bebe vinho do porto?"

Paul: Os nossos pais pegaram na empresa em 1947, entraram quando o vinho do porto estava de rastos, e lembro-me de dizerem que havia quintas à venda no Douro só para pagar dívidas aos bancos na Régua. Ninguém comprava vinho do porto. Não havia mercado nacional... Muitas empresas familiares foram-se embora do negócio nessa altura. Era



Warre's é apenas uma das marcas de maior notoriedade da empresa. Graham's e Dow's, como marcas genéricas, e Vesúvio, vinho de quinta, são outras marcas de expressão mundial.

Tema: Sector Vitivinícola					Âmbito: Nacional	Tiragem: 15845
Título: Sym Ngton					Temática: Gestão/Economia/Negócios	GRP: 1.3
2008/01/18	JORNAL DE NEGOCIOS - WEEKEND	Pág.8	Imagem: 6/7		Periodicidade: Diária	

destaque os symington



o que o Peter disse, muita gente não acreditava no futuro do vinho do porto. Os nossos pais continuaram, em grande parte devido às fortes ligações que tinham ao Douro. Mas a primeira vez que viram a luz ao fundo do túnel foi com um vintage em 1963, que fez os comerciantes de vinhos de Inglaterra começarem a comprar. Ou seja foram mais de dez anos de trabalho e de muitas viagens de comboio e barco com as amostras a tentar vender às pequenas garrafeiras em Inglaterra. Felizmente eles acreditaram, mas fomos nós que assistimos ao crescimento do sector.

Dominic: Foi também nos anos 60 que uma grande parte das famílias originárias do sector do vinho do porto perderam a sua independência e se foram associando às grandes cervejeiras e distribuidoras de vinhos, principalmente do Reino Unido. Formaram-se nesta altura nos grandes grupos internacionais de exportação. E os nossos pais conseguiram manter a independência.

Qual foi o dinamismo que fez com que a família se mantivesse junta e independente?

Peter: Olhando para trás, acho que vá-

rias gerações têm passado uma às outras, de uma maneira natural, esta paixão, este apego ao vinho do porto. O nosso negócio é o vinho do porto. Ponto final. E é por isso que, após o 25 de Abril, que foi mais uma época de incerteza quanto ao futuro, houve tanta preocupação. Cá está uma família que só trabalhava no vinho do porto, não tínhamos outros afazeres, e esse problema pôs-se...

Dominic: E não tínhamos para onde ir. Somos do Porto, somos do vinho do porto e esta é a nossa terra, não temos para onde ir.

Paul: Porque as outras famílias inglesas nunca puseram as raízes como nós pusemos aqui. Na altura da fome era regressar para Inglaterra. Não foi o caso do pai do Peter, não foi o caso do meu pai. Nunca fizeram isso. E não sei porquê. Se calhar porque o nosso bisavô, quando veio para cá, casou com a filha de uma portuguesa. As nossas raízes sempre foram aqui mais fundo do que as de outras famílias britânicas.

Mas a ligação da família ao Reino Unido man-

tém-se fortíssima, apesar do tempo que leva em Portugal.

Paul: Sim, é um pouco estranho isso. Eu próprio tenho alguma dificuldade em justificar esse fenómeno. Eu nasci em 1953, vê-se daqui [do edifício da Grahams em Gaia], na casa onde funcionava o hospital inglês aqui no Porto. Nasci aqui, fui criado aqui, e os meus pais enviaram-me para o colégio em Inglaterra. Não sei bem porque é que essa ligação se mantém. Em parte, havia a ditadura, nas escolas portuguesas, os livros de História eram preparados pelo ministro da Informação, era tudo controlado, não havia a liberdade que havia na altura em Inglaterra. Depois veio a Revolução, e tivemos, mais uma vez, quatro ou cinco anos de caos. Hoje já não é o caso. Há aqui colégios e universidades que estão ao melhor nível europeu. Mas aconteceu outra coisa. A Europa tornou-se mais pequena e mais aberta. Essas desculpas deixaram de ter razão mas abriram-se outros caminhos: Londres fica a uma hora e cinquenta minutos de avião, há 'N' portugueses nos colégios ingleses. Os meus dois filhos foram para o Eton, que é um dos melhores colégios a nível mundial, mas o melhor amigo do meu

filho é um português, de Lisboa, que conheceu lá. Acho que esse tipo de educação dá uma maior visão sobre o mundo.

Mas estou de acordo que esta relação com Inglaterra possa suscitar alguma estranheza. O meu pai, nasceu em 1925, foi para Inglaterra durante a II Guerra, fez parte do exército britânico, reformou-se quando tinha 65 anos, e nunca lhe passou pela cabeça ir para Inglaterra viver! Vive na Maia e tem uma quinta no Douro. Passa metade do ano no Douro e a outra metade na Maia. Mas mantém o passaporte britânico. Agora, não consigo dar a explicação disso, mas a terra dele é aqui, não há dúvida!

Como é que um líder é escolhido? E como é que um membro da administração aí vai parar?

Paul: Bem, em parte é habilidade que as pessoas mostram, por outro lado... o Charles, por exemplo seguiu o caminho do seu pai [Peter] na viticultura, de provador, na vinificação; eu segui o meu pai na área comercial de vendas e marketing, os outros primos também... Mas é uma coisa que estamos a estudar para a próxima geração. Se o pai trabalhou na área comercial não quer dizer que o

Tema: Sector Vitivinícola				Âmbito: Nacional		Tiragem: 15845	
Título: Sym Ngton				Temática: Gestão/Economia/Negócios		GRP: 1.3	
2008/01/18	JORNAL DE NEGOCIOS - WEEKEND	Pág.9	Imagem: 7/7	Periodicidade: Diária			

filho vá por aí. Pode um dos meus filhos querer ir para a parte da viticultura, porque não? Temos um património bastante grande, grandes necessidades nessa área, acho que na próxima geração talvez venhamos a ter ideias novas nesse campo.

O Peter é "winemaker", o pai era winemaker e o filho, Charles, também. O pai do Paul concentrou-se mais na gestão, vendas e marketing, áreas onde vamos encontrar depois os dois filhos, o Paul e o Dominic. Parece que há pistas próprias por onde correm os membros de cada ramo da família.

Peter: Penso que antigamente não existia como hoje na empresa, que atingiu já uma grande, o tipo de especialização que encontramos. Cada um é especializado numa área ou outra. Mas no tempo do meu pai, ele acompanhava a produção e depois circulava pelo escritório para garantir que a encomenda era entregue. O pai do Paul viajava, fazia vinhos, acho que depois calhou um pouco assim. Não houve propriamente uma designação, "tu vais fazer isto ou aquilo".

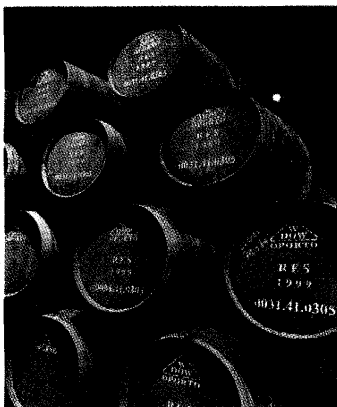
Charles, o que é que o levou a seguir as pegadas do seu pai?

Charles: Sempre trabalhei na área da produção, não tenho qualidade nenhuma de vendedor, se trabalhasse na área comercial fariam à falência. Sempre me senti mais interessado pela área científica, sempre estudei ciências, na faculdade estudei engenharia alimentar, depois fiz um mestrado em enologia. Sempre foi esta a área que me atraiu.

Quando comecei a trabalhar na empresa, a sucessão, por assim dizer, estava garantida. Se houvesse qualquer problema, haveria mais três ou quatro membros da nossa geração e as coisas continuariam. Vim para a empresa por vontade própria. Nunca houve aquela coisa do pai empurrar o filho para fazer o que ele sempre fez e manter o negócio, há muitos primeiros direitos meus e outros membros da família que não estão aqui a trabalhar. Nunca houve qualquer obrigação, pelo contrário, tive sorte, porque vim encontrar nas áreas que gosto pessoas que admiro profissionalmente.

Vocês fazem o coaching dos vossos filhos?

Paul: Há uma vontade para dar a conhe-



Os Symington guardam uma dívida de gratidão para com a Dow's. Foi um vintage de 1963 desta marca que lhes abriu as portas do mercado britânico e os fez ver a luz ao fundo do túnel após décadas de depressão.

cer a empresa à próxima geração, assim como eles mostram vontade para trabalhar e para começar de baixo. Por exemplo, o meu filho já trabalhou na vindima na adega dos Malvedos, ficou no dormitório com o pessoal, trabalhou a vindima toda. O filho mais velho do Dominic fez exactamente a mesma coisa na última vindima. Eu tenho quatro filhos e todos eles têm trabalhado no turismo, como guias, a limpar as mesas, colocar e retirar copos, lavar os copos, e os clientes não sabem que são membros da família, os turistas não sabem se uma é a Maria da Ribeira e outra é a Luísa, filha do Paul Symington.

Uma mesa do conselho de administração com nove lugares é uma mesa restrita. Provavelmente, convirá também que não cresça muito mais, para não se tornar inoperacional...

Paul: Exactamente.

Como é que se chega a essa mesa? Há política de caça talentos na família?

Paul: É verdade que a família se tornou cada vez maior... Há regras claras para quem pode entrar e não pode entrar. Não há uma porta aberta para a próxima geração. Isso é bem claro. Há critérios de selecção que passam por competências próprias e experiência. Ninguém pode entrar sem ter trabalhado noutro lugar. E fazemos questão que esse lugar, não necessariamente na área dos vinhos, seja conseguido sozinho. O meu filho está a trabalhar numa empresa em que não tenho a mínima ligação, na área financeira, na City de Londres. Vai trabalhar aí durante alguns anos, depois... Não está decidido que ele tem aqui um lugar. Eu espero que ele venha, mas ele pode optar por casar e ficar por lá ou, se calhar, optar por ficar a ganhar muito mais do que ganharia aqui. Mas há critérios que temos estudados para a próxima geração. Isso é muito importante - qualquer livro sobre empresas familiares demonstra claramente que isso é muito importante.

Pode acontecer na próxima geração que haja mais candidatos dentro da família do que os lugares disponíveis na empresa. Que problemas é que isso coloca a uma empresa que é uma família, ou a uma família que é uma empresa? Os filhos de cada um dos actuais dirigentes da empresa podem ter ambições, legítimas, de vir a ocupar aqui um lugar, que problemas é que isso poderá causar e como estão a gerir esse problema?

Paul: Acho que isso não vai trazer nem mais nem menos problemas que a outra empresa familiar. Vamos gerir isso de uma maneira justa e saudável, de uma forma correcta.

Com quotas, sem quotas?

Paul: Não há quaisquer quotas. Vamos gerir, de certeza, estas questões com calma e bom senso.

Peter: Se for ver o cartão de qualquer um dos meus primos, o que eles são é "joint manager directors". Obviamente, e muito mais do que no passado, hoje há que ter a figura do presidente do conselho de administração. Mas até isso é mais um título do que uma posição. É um título que traz muitas responsabilidades e poucas glórias.

Como é que foi esse passar de testemunho?

Peter: As vezes na vida... As pessoas vão tentando chegar aqui, uma vez aqui acho que é ridículo não perceber quando já temos idade para sair, que não podemos acompanhar. Podemos até continuar a ser úteis à empresa, mas já não estamos naquela... As pessoas jovens, hoje em dia e

cada vez mais, estão muito melhor formadas do que eu. Não posso estar ali a fazer que mando nos outros só por fazer que mando. Se não se pode acompanhar, dá-se um passo atrás, e esse passo é útil para a empresa. As gerações vão virando. Certamente, não sei, daqui a uns anos, o Paul vai sentir este peso que senti em cima das minhas costas...

Paul: Já estou a sentir (risos)

Peter: Mas não houve ninguém que me disse: "saia daí!". Fui eu que disse que não queria continuar a fazer parte da direcção. Quero fazer vinhos e é o que faço.

E como é que se chega à escolha do sucessor?

Peter: Tem sido por idade. Na minha geração houve quatro [presidentes] e eu fui o mais novo.

Paul: Houve o meu pai, depois passou para o William, que era o irmão dele, depois para o James, depois para o Peter e agora para mim. Como Peter disse, na nossa empresa há um título porque a lei obriga. Mas nas reuniões há discussão à volta dos assuntos em cima da mesa e há consensos. Acontece ainda uma coisa que talvez seja rara noutros conselhos de administração, uma pessoa que se opõe totalmente a um caminho leva-nos normalmente a decidir não ir por esse caminho. Esta empresa não funciona com uma pessoa a reunir todas as opiniões para depois pensar e decidir por onde seguir. w



Se se for ver o cartão de qualquer um dos meus primos, o que eles são é "joint manager directors". Obviamente, e muito mais do que no passado, hoje há que ter a figura do presidente do conselho de administração. Mas até isso é mais um título do que uma posição. É um título que traz muitas responsabilidades e poucas glórias.

A Symington vê na iniciativa de Bruxelas a oportunidade para se "juntar o interesse nacional ao particular e ao interesse comercial" da região como um todo. Como? Os lavradores têm terrenos que valem bastante, do ponto de vista dos direitos de plantação; a Comunidade Europeia está disposta a pôr dinheiro em cima da mesa; marcas como Noval, Vargelas, Vesúvio ou Crasto, com projectos comerciais viáveis, terão certamente interesse em comprar determinadas parcelas ou direitos de plantação e absorvê-los em planos bem encaminhados. "Acho que demos aproveitar", é a opinião de Paul Symington. A empresa fez contas e diz que "não é preciso ser um cientista" para percebê-las. Uma região que produz 275 mil pipas (550 litros por pipa), das quais 130 mil vão para vinho do porto e 26 mil para vinho de mesa DOC, tem cem mil pipas a mais. E quando há cem mil pipas excedentárias isso provoca inevitavelmente efeitos negativos, eventualmente profundos, nos preços. Sobre tudo nos vinhos de mesa, já que o vinho do porto está protegido por um sistema de licenças. O assunto não é, no entanto, de solução fácil, pelo contrário, trata-se de um caminho impróprio para quem seja movido pelo coração em vez da razão. "Não se fará nada com grandes revoluções. Só com o acordo das pessoas", diz Paul Symington. É de posse e ligação à terra que estamos a falar. Mas é também de um mercado que olha para o vinho como uma commodity, como olha para batatas, milho ou óleo de girassol. Há um preço no mercado mundial para o litro de chardonnay, que pode ser comprado na Bulgária, na África do Sul, no Chile, no Sul da França ou na Alemanha, não interessa. O preço sobe e desce consoante as produções por estação e não há margens, porque as grandes distribuidoras as controlam totalmente. Claro que há depois a área de negócios dos chamados vinhos "super premium", onde os preços não param de subir. Alguns vinhos de Bordéus, da Borgonha, alguns ícones da Califórnia, de Portugal, Espanha, etc., têm preços que vão sempre subindo, atingindo os 300, 400 euros a garrafa. É para onde todos olham, sendo que a larga maioria está a contribuir para produzir as tais cem mil pipas a mais todos os anos.