

Estratégia de Gestão: um Exemplo, Rio de Janeiro/1620-1793

LUIS LISANTI

1.0 — Os dados, que abaixo se divulgam e comentam, fazem parte de um amplo estudo em andamento e são extraídos dos rendimentos do Mosteiro de São Bento/Rio de Janeiro. Para não sobrecarregar o texto, as referências bibliográficas estão reduzidas ao mínimo; informação complementar foi adicionada a título de ilustração.

2.0 — Um Mosteiro não é certamente uma empresa, mas, para poder atingir seus objetivos específicos, a Instituição necessita de bases materiais sólidas, daí a constituição, paulatina, de um patrimônio. Este, por sua vez, exige administração atenta, de modo a ser mantido e/ou aumentado, dando a estabilidade desejada pelos responsáveis a fim de que a Instituição possa atuar na esfera que se propõe⁽¹⁾.

3.0 — A OSB (Ordem de São Bento) instalou-se no Rio de Janeiro na última década do século XVI, tendo buscado, desde logo, firmar as bases materiais para sua atuação. A informação disponível sugere que o essencial das propriedades rurais terá sido constituído, por doação do poder público ou de particulares, bem como por aquisição, até meados da primeira metade do século XVII, ou seja, nos primeiros 60 ou 70 anos. As propriedades urbanas foram objeto de outra atitude, tendo sido, além das naturais doações, adquiridas ou vendidas ao longo do tempo.

3.1 — Um exemplo, que ilustra este ponto, é o da fazenda Iguaçu, para o qual temos elementos precisos, entre 1591 e 1669, abaixo reunidos.

(1) "Por préserver la santé spirituelle de la famille monastique", como observa um Autor a respeito da ação administrativa em outros tempos: DUBY, G. Un inventaire des profits de la seigneurie clunisienne à la mort de Pierre le Vénérable, *Studia Anselmiana* (40): 129-40, 1956, retomado em *Hommes et structures du Moyen Age*. Paris, Mouton, 1973. p. 87. Para comparação e no mesmo sentido: GERNET, Jacques. *Les aspects*
(...)

(...) *economiques du bouddhisme dans la société chinoise de V^e au X^e siècle*. Paris, École Française d'Extrême-Orient, 1956. p. 112-20; HUGHES, K. & HAMLIN, A. *Celtic monasticism; the modern traveler to the early Irish Church*. New York, Seabury Press. cap. 3 & 4; SOUTHERN, R. W. *Western society and the Church in the Middle Ages*. Hammondsworth, Penguin Books, 1978. cap. 6, sobretudo p. 217-40.

TABELA 1⁽²⁾
ÁREA DA FAZENDA IGUAÇU
(em hectares)

	Anos	Doações	Compras
	1591	43,56	4.356,00
	1593	—	726,00
	1596	1.089,00	—
Subtotal	Séc. XVI	(1.132,56)	(5.082,00)
	1602	—	406,56
	1603	—	174,24
	1606	—	18,15
	1615	—	43,56
	1646	—	726,00
	1669	—	1.089,00
Subtotal	Séc. XVII	—	(2.457,51)
Total		1.132,56	7.539,51
Área total da propriedade: 8.672,07			

As cifras originais em braças e léguas foram transformadas em hectares. As doações, neste caso só obtidas no século XVI, representam 13,1% das terras, os restantes 86,9% repartem-se entre as aquisições feitas naquele século: 58,6%, e no século XVII: 28,3%. Deste modo, na época da instalação da OSB-RJ, na última década do século XVI, esta fazenda, uma das principais propriedades rurais, já lhe pertencia em 71,7%, por doação e compra.

3.2 — A presente nota deseja apenas indicar como a gestão do patrimônio se situa no contexto econômico e reflete seu acompanhamento atento; não se discutem as flutuações, por ser outro o propósito, e ser, tal aspecto, objeto do trabalho em curso.

4.0 — Os dados ordenados na tabela 2, base destas considerações, reúnem os dife-

rentes rendimentos que alimentavam o “depósito” do Mosteiro, ou seja o caixa. Eles podem ser classificados como segue:

1. Propriedades rurais: açúcar, aguardente, gado, couros, olaria.
2. Propriedades urbanas: aluguéis.
3. Propriedades rurais e urbanas: foros.
4. Serviços: sacristia, sermões, passagem do Iguaçu.
5. Operações financeiras: empréstimos contraídos, dívidas recebidas.
6. Subsídios reais.
7. Extraordinários e esmolos.

A participação percentual dos diferentes itens na renda total sugere o seguinte:

4.1 — Açúcar: embora os elementos para o século XVII correspondam a apenas 5 períodos (chamados genericamente de “triênios”, tendo ou não, três anos) os quais estão agrupados em 18 anos, de 1648 a 1666, e, por isto mesmo, limitam a observação, o açúcar surge como a fonte dominante das rendas. A aguardante aparece de maneira insignificante. O açúcar deve ter continuado, porém, a ser um produto im-

(2) NIGRA, Dom Clemente Maria da Silva, O.S.G. A antiga fazenda de São Bento em Iguaçu. *Revista do Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional*, (7): 257-82. Rio de Janeiro, 1943.

TABELA 2 (A)
PERÍODOS/RENDIMENTOS/PORCENTUAIS
 (valores em réis)

	Açúcar (%)	Aguardente (%)	Gado (%)	Couros (%)	Olaria (%)	Aluguéis (%)	Foros (%)	Sacristia (%)	Subsídios (%)
1620-1623	872,990	55,3	18,900	1,2	-	-	53,400	291,150	10,1
1648-1652	5,905,100	32,4	3,012,580	16,5	-	289,640	20,160	1,510,780	1,0
1652-1657	7,562,733	46,5	2,970,290	18,3	-	980,050	24,840	1,678,131	2,8
1657-1660	3,178,100	17,8	5,240,100	29,3	-	930,410	7,000	883,800	1,5
1663-1666	4,151,460	35,5	1,256,690	10,7	-	805,980	25,880	785,300	2,5
1711-1714	3,074,230	9,9	11,466,140	36,9	-	3,371,620	-	739,490	0,9
1720-1723	3,255,060	7,6	15,862,100	37,0	-	7,607,100	1,134,520	1,113,630	0,6
1726-1731	5,580,722	11,9	10,119,240	21,6	-	15,695,076	2,870,120	2,314,720	0,8
1733-1736	1,758,430	5,5	9,586,400	29,9	-	9,797,500	1,384,330	904,490	0,8
1736-1737	813,240	14,1	1,930,740	33,5	-	1,352,460	291,530	147,440	-
1737-1739	1,587,670	5,1	8,135,100	26,4	-	8,947,200	1,878,060	1,430,610	0,9
1739-1743	3,487,400	7,0	14,107,220	28,5	-	17,094,800	1,988,690	2,974,765	0,5
1743-1746	6,732,610	10,9	14,087,720	22,7	1,154,500	17,984,560	3,460,400	2,328,320	0,6
1747-1748	2,621,260	10,6	3,360,200	13,6	601,210	6,026,400	928,910	902,270	0,4
1748-1750	873,000	3,0	7,821,250	27,3	1,132,380	10,075,370	1,283,540	1,323,520	0,3
1760-1763	4,923,920	8,3	9,673,550	16,3	3,180,090	18,645,760	1,636,590	2,010,170	0,6
1763-1766	6,278,985	12,7	4,315,310	8,7	3,108,240	12,574,170	2,259,220	2,036,050	0,4
1766-1770	12,468,836	19,0	8,820,980	13,4	4,300,510	25,233,883	3,287,465	2,383,720	0,6
1770-1772	6,218,746	12,6	5,370,828	10,9	2,631,626	22,771,454	2,551,681	1,511,480	0,5
1772-1777	1,551,005	15,6	5,293,095	6,2	5,127,779	34,891,060	3,499,630	3,705,850	-
1777-1781	17,122,360	22,2	5,490,160	7,1	4,609,623	29,388,682	5,246,182	2,369,969	-
1781-1783	12,207,962	26,7	563,535	1,2	3,508,725	17,797,638	4,555,876	925,465	-
1783-1787	18,219,930	27,9	432,800	0,7	5,868,245	23,628,945	4,675,130	1,060,115	-
1787-1789	15,440,050	24,1	-	-	4,341,051	17,083,390	1,901,195	774,900	-
1789-1793	22,529,575	32,5	378,210	0,5	5,579,111	20,668,264	4,718,145	769,885	-

TABELA 2 (B)
PERÍODOS/RENDIMENTOS/PORCENTUAIS
(valores em réis)

	Extraordi- nários (%)	Emprés- timos contraídos (%)	Dívidas Recebidas (%)	Esmolas (%)	Sermões (%)	Passagem do Iguassu (%)	Líquido (%)	Outros (%)	Total (%)
1620-1623	165,300	10,5	-	8,000	0,5	-	9,420	0,6	1,578,880
1648-1652	1,559,100	8,5	408,500	44,900	0,2	-	169,040	0,9	18,252,910
1652-1657	1,090,835	6,7	1,015,970	40,000	0,2	-	202,730	1,3	16,277,959
1657-1660	2,201,700	12,3	2,530,400	151,700	0,9	-	-	-	17,874,510
1663-1666	1,033,830	8,8	428,590	-	6,400	-	-	-	(7) 11,708,710
1711-1714	7,612,850	24,5	-	-	-	365,080	-	-	31,036,830
1720-1723	8,734,930	20,4	-	-	-	342,990	14,920	(1) 839,560	42,920,670
1726-1731	3,237,960	6,9	-	-	-	210,960	-	-	46,848,118
1733-1736	5,635,673	17,6	140,000	-	-	132,780	-	(2) 9,920	32,044,706
1736-1737	371,810	6,4	-	-	-	20,000	-	-	5,761,420
1737-1739	4,290,700	13,9	-	-	-	-	48,760	(2) 4,800	30,826,132
1739-1743	1,415,530	2,9	-	-	-	-	9,980	-	49,573,025
1743-1746	4,534,040	7,3	-	-	-	-	-	-	61,965,560
1747-1748	5,238,130	21,2	-	-	-	-	-	-	24,697,220
1748-1750	1,798,150	6,3	-	-	-	-	60,480	0,2	(8) 28,682,760
1760-1763	2,075,120	3,5	-	-	-	-	-	-	59,229,020
1763-1766	3,481,651	7,0	13,936,327	-	-	-	-	(3) 1,600,000	2,7
1766-1770	4,417,320	6,7	-	-	-	-	41,390	0,1	49,518,193
1770-1772	3,538,675	7,2	-	-	-	-	493,864	0,8	65,643,067
1772-1777	5,002,591	5,9	3,777,295	-	-	-	3,297,101	6,7	49,434,271
1777-1781	8,131,101	10,5	-	-	-	-	421,777	0,5	85,505,342
1781-1783	2,682,565	5,9	784,857	400,000	0,9	-	2,033,890	2,6	77,241,847
1783-1787	3,078,639	4,7	-	-	-	-	-	-	45,753,987
1787-1789	6,000,570	9,3	11,407,391	-	-	-	1,934,305	3,0	(4) 3,388,186
1789-1793	2,924,075	4,2	7,067,840	-	-	-	-	-	5,2
									(5) 3,131,130
									4,9
									(6) 1,037,370
									1,5
									69,429,965
									100,0

Observações: (1) Botica; (2) Queijos; (3) Juros; (4) Rendeiros = 2,576,226/3,9%; Efeitos vendidos = 811,960/1,2%; (5) Efeitos vendidos; (6) Fábrica de aniã; (7) O total correto é 11,708,721, porém as últimas duas cifras não puderam ser lidas; (8) Idem. a cifra correta é 28,682,766.

portante ainda neste século⁽³⁾. Nos "Autos de Correição" da Ouvidoria do Rio de Janeiro várias são as medidas tomadas com respeito ao comércio do açúcar, entre 1673-1678 e de 1690-1691. Porém, neste último período, outras oportunidades estavam presentes na economia brasileira, particularmente no Rio de Janeiro, devido à mineração⁽⁴⁾.

4.2 – Gado: desde cedo os monges buscaram constituir um rebanho em suas terras. Este item complementa fortemente e de maneira crescente (salvo de 1663-1666) as rendas auferidas com as propriedades rurais.

4.2.1 – A tabela 3 fornece dados sobre a evolução do número de cabeças nas fazendas do Mosteiro:

TABELA 3

	Vacum	Cavalar	Ovino	Caprino	Porcino
1623	300	6	–	–	–
1648	3.689	35	25	16	41
1652	5.054	50	35	5	14
1657	8.631	101	49	–	50

4.2.2 – A cidade do Rio de Janeiro era um mercado consumidor imediato e os "Autos de Correição" contêm registros sobre o comércio de carne, particularmente entre 1624 e 1636⁽⁵⁾. Os cavalos eram sobretudo para uso do Mosteiro e poucas vezes aparece indicação de transações a respeito. Deste modo, entre açúcar e pecuária o Mosteiro obtinha rendimentos em torno de 50%.

5.0 – Ao mesmo tempo em que ia implantando solidamente suas atividades rurais o Mosteiro mantinha-se alerta quanto às oportunidades que surgiam na área urbana.

Isto é o que sugere, com firmeza, o item *Alugúéis*, cujos rendimentos, durante o século XVII, oscilaram em cerca de 6%.

6.0 – O patrimônio foi sendo constituído não só por aquisições ou doações de casas mas também por terrenos na área urbana. Destes últimos, bem como de propriedades rurais, provinham os foros. A distinção entre foros rurais e foros urbanos, todavia, não é possível pois a documentação não dá informação a respeito.

7.0 – Com o século XVIII a gestão do patrimônio, já secular, torna-se mais transparente. Os dados são em maior quantidade e a "leitura" da gestão define-lhe as características. A mineração, o crescimento urbano da cidade do Rio de Janeiro e o impacto da conjuntura externa aí encontram um reflexo evidente no aproveitamento das oportunidades surgidas.

7.1 – Entre os rendimentos provenientes das propriedades rurais, o gado aparece como componente básico dos rendimentos entre 1711-1714 (primeiro registro disponível) e 1760-1763.

(3) TOURINHO, E. ed. *Autos de Correições de Ouvidores do Rio de Janeiro, 1624-1699*. Rio de Janeiro, Oficinas Gráficas do Jornal do Brasil, 1929-1931. 3 vols.; 1º vol. *passim*.

(4) O domínio holandês no NE estimulou, como se sabe, o cultivo da cana no Rio de Janeiro; ver, por exemplo, BOXER, C. R., *Salvador de Sá and the Struggle for Brazil and Angola 1602-1686*. London, Atloe Press, 1952. cap. 5.

(5) TOURINHO, *Autos*. Op. cit., 1º vol., *passim*.

7.2 Várias medidas contra os "atravessadores e pombeiros", para construção de açougue e sua administração etc. aparecem entre as providências da Ouvidoria⁽⁶⁾. A partir de 1763-1766 a importância deste item vai declinando até um nível irrelevante a partir de 1781. A cidade do Rio de Janeiro, então capital colonial, era um mercado importante e as boiadas afluíam do sul, via São Paulo, e de Minas Gerais, esta última passando, com o declínio da mineração, de consumidora a fornecedora de gado⁽⁷⁾. Para aproveitamento das terras do Mosteiro a oportunidade que se apresentava, agora, era outra: o açúcar. Com isto reativaram-se os engenhos.

8.0 – Os couros têm uma participação reduzida. Componente derivado da pecuária, sua presença acompanha a venda do gado.

9.0 – O açúcar retoma aos poucos, mas firmemente, um papel de relevo a partir de 1760-1763 e até o final do período aqui documentado, 1789-1793. A retomada de condições favoráveis na conjuntura externa favoreceu a cultura de cana. A documentação indica desde a metade do século os cuidados que vão sendo tomados para retornar ao cultivo da cana: construções novas ou reforma das antigas, compra de utensílios de cobre e ferramentas, novos roçados são feitos etc.

10.0 – Quanto às oportunidades geradas pelo crescimento urbano, elas aparecem aproveitadas em três itens, dois já conhecidos e outro particularmente expressivo. Conhecidos são os *Aluguéis* e *Foros*. O primeiro deles mantém-se ao longo de todo o período como um componente importante participando com cerca de 1/3 dos rendimentos a partir de 1726-1731. A documentação refere-se fartamente à compra e/ou construção/reforma de casas.

Os foros deixam de ter a participação modesta do século XVII, conseqüência não só do crescimento urbano e, portanto, do aforamento de terrenos urbanos ("chãos"), mas também dos aforamentos rurais.

10.1 – Como ficou dito, não há elementos que permitam, no caso do Rio de Janeiro, a desagregação entre foros rurais e foros urbanos. Porém, para 1752, há material sobre a granja da Pedreira. A análise da documentação e seus 18 foreiros rurais indica uma renda anual de 39,920 réis, ou seja, admitindo-se para esse ano os mesmos valores do triênio 1748-1750 (tabela 2), em termos anuais cerca de 6%. Entretanto, no estado atual da investigação seria especulação ir adiante neste passo.

10.2 – O elemento novo que aparece, agora, corresponde às rendas provenientes da olaria. Este gênero de atividade aparece desde cedo na documentação entre as atividades rurais, porém a produção supria as necessidades das fazendas⁽⁸⁾. Com o crescimento da cidade do Rio de Janeiro, o mercado para a produção de telhas e tijolos ganhou consistência e a oportunidade foi aproveitada. Além disso, as construções e/ou reformas das casas que o Mosteiro alugava, também exigiam este material, muito embora tenha havido, entre os gastos, registros de compra de telhas e tijolos⁽⁹⁾.

11.0 – Nos limites desta nota, quanto aos demais itens da tabela 2, os comentários, em resumo, são os seguintes:

11.1 – Tanto "empréstimos contraídos" como "dívidas recebidas" testemunham a existência de um "mercado do dinheiro". Aqui importa notar a importância da posição relativa desses itens na composição das rendas, como indicativo do papel desse tipo de atividade na economia da época.

11.2 – Os rendimentos da "sacristia" deviam consistir em serviços religiosos diários (batismos, casamentos etc.); a este item é

(6) TOURINHO, Autos. Op. cit., 2º e 3º vols., passim.

(7) Idem, 3º vol., p. 46-47.

(8) O estudo da demanda cuidará de aspectos que, aqui, apenas ficam sugeridos.

(9) Cf. nota 8 supra.

possível que tenham sido agregados, depois que cessam os registros respectivos, *Esmolas e Sermões*.

11.3 – O item *Extraordinários* não está esclarecido na documentação. É possível que corresponda a grandes doações e/ou esmolas, incluindo-se, talvez, venda de propriedades do Mosteiro.

11.4 – O item *Outros* é composto, como indicam as notas à tabela 2, de diferentes rendimentos. Eles sugerem esforços exploratórios em busca de outras oportunidades econômicas. É o caso dos juros (há dúvida quanto à leitura da cifra de 1772-1777), que vem testemunhar, mais uma vez, sobre as operações financeiras correntes, então. Também significativos são os rendimentos obtidos com os produtos agrícolas (“efeitos”) dos “rendeiros” das terras do Mosteiro. Tratava-se certamente, de legumes e cereais. Finalmente, depondo sobre o sentido geral do aproveitamento de novas oportunidades aparecem rendimentos obtidos com a “fábrica de anil”, no último período registrado, 1789-1793.

12.0 – No conjunto, estes elementos su-

gerem uma administração atenta às alternativas e oportunidades que se ofereciam para otimizar a gestão do patrimônio beneditino. Ao testemunhar a percepção adequada do comportamento da economia regional orientando a gestão, conseqüentemente, estes dados sugerem que os responsáveis pelo patrimônio da Ordem de São Bento/Rio de Janeiro mostravam, a seu modo e no seu tempo, aquilo que já agora alguns investigadores denominam, com razão, de “tecnologia administrativa”. Nas terras novas do Ocidente a experiência milenar da OSB, com um organograma administrativo baseado nas regras do seu fundador⁽¹⁰⁾, as atividades de gestão deste patrimônio esclarecem, além do seu caráter específico, como se comportou esta parcela do País e sua economia.

(10) MEISEL, A. C. & MASTRO, M. S. del. eds. *The rule of St. Benedict*. New York, Image Books, 1975. caps. 31-41, entre outros.

