

# UM LORDE CONQUISTADOR

SIR MARTIN SORRELL ENTROU PARA A HISTÓRIA DA PROPAGANDA SEGUINDO OS PASSOS DOS CAÇADORES DE EMPRESAS DE WALL STREET. USOU A BOLSA DE VALORES PARA ADQUIRIR AGÊNCIAS COMO JWT E OGILVY, E SEGUE COMPRANDO PARA FUGIR DO ÚNICO RIVAL QUE ADMITE TEMER: O GOOGLE

POR CAMILA HESSEL FOTO MARCOS MAGALDI

**M**ANter a mira na concorrência é uma prática segunda à risca do inglês Sir Martin Sorrell, 64 anos, presidente e fundador do WPP, o segundo maior grupo global de propaganda e marketing. O Google, por exemplo, Sorrell jamais perde de vista. No dia em que seus resultados relativos ao terceiro trimestre de 2008 foram divulgados, ele abreviou a noite de sono para se debruçar sobre o relatório ainda antes de seu primeiro compromisso, agendado para as 6 horas da manhã. Duas informações adicionais ajudam a dimensionar melhor o peso dessa atitude: Sorrell, em viagem de três dias ao Brasil, encerrara o expediente perto das 2 horas da manhã e a primeira tarefa daquela sexta-feira de outubro era anunciar uma aquisição, a da empresa sul-africana de marketing de ponto-de-venda Smollan. O negócio é crucial para cumprir o declarado objetivo de ampliar a participação dos mercados emergentes no faturamento do WPP. "A meta geográfica é relativamente fácil de resolver", disse Sorrell a *Época* NEGÓCIOS. "Mas também precisamos aumentar a participação das novas mídias de 5% para pelo menos 20% das verbas publicitárias, e isso não tem nada de fácil, porque você nunca sabe qual será o próximo passo do Google ou do Yahoo!"

Ele apelidou o Google de frenemy, mistura de amigo (friend) e inimigo (enemy). Se por um lado o portal de buscas - e subsidiárias, como YouTube e Facebook - possibilita às agências criar campanhas interativas que ajudam a canalizar mais verbas para as novas mídias, por outro

ameaça capturar uma fatia dos negócios das agências, oferecendo aos anunciantes a possibilidade de comprar espaços de mídia diretamente. Em vez de ignorar o elefante em sua sala, Sorrell optou por monitorá-lo. E tem os números bem vivos na cabeça. O Google fatura US\$ 22 bilhões anuais e seu valor de mercado, medido pelo preço das ações, é de US\$ 87 bilhões. Juntos, Omnicom, WPP, Publicis e Interpublic, que são os quatro maiores grupos de propaganda, faturam US\$ 33 bilhões. A soma de seus valores de mercado é quatro vezes menor que do Google: US\$ 20,78 bilhões. "Como o Google fatura somente dois terços da soma dos quatro maiores grupos de publicidade e vale quatro vezes mais? Essa avaliação do mercado diz algo sobre a força relativa do modelo de negócio das agências", afirma Sorrell.

A resposta do WPP à potencial ameaça do Google é seguir fazendo aquisições. Em 2007, o grupo ganhou uma divisão digital composta por um colar de pequenas agências, compradas naquele ano. Entre elas, estava a 24/7 Real Media, que desenvolve tecnologia de mídia para a internet e é rival direta da DoubleClick, incorporada meses antes pelo Google. Comprar, aliás, é a resposta preferida de Sorrell à concorrência. Foi assim que ele conduziu o WPP ao segundo lugar entre os grandes conglomerados da propaganda em pouco mais de duas décadas - colecionando rusgas e controvérsias pelo caminho. Sorrell, com 1,65m, está bem abaixo da estatura média britânica, de 1,79m. Seus desafetos apegam-

A close-up, high-resolution portrait of Sir Martin Sorrell, showing his eyes, nose, and a slight smile. The lighting is dramatic, highlighting the texture of his skin and the intensity of his gaze.

### QUEM É

#### **SIR MARTIN SORRELL**

**CARGO** Presidente do Grupo WPP

**NASCIMENTO** 14/02/1945, Londres

**ESTADO CIVIL** Casado pela segunda vez, três filhos adultos e quatro netos

**FORMAÇÃO** Diplomado em economia pela Universidade de Cambridge, com MBA em Harvard

**STATUS** Em 2007, foi o executivo mais bem pago do Reino Unido:

R\$ 83,2 milhões (£ 23,3 milhões)

**ROTINA** Seu dia começa às 6h da manhã e não tem hora para acabar

**VIAGENS** Consome metade do ano em visitas aos 106 países onde o WPP tem escritórios

**HÁBITO** Jamais desliga o BlackBerry. Manutenções na rede do WPP, só nos horários que ele passa em aviões

se a essa característica sempre que querem provocá-lo. Mas tudo o que parecem conseguir é impulsioná-lo a dar passos cada vez mais largos. Para isso, ele se vale de uma fórmula de crescimento conhecida como oferta hostil. Consiste em convidar os acionistas de uma determinada empresa a vender suas ações para o WPP, transferindo-lhe, assim, o poder de controle. O movimento quase sempre vem acompanhado da substituição dos principais executivos e, por isso, desperta a ira dos administradores da empresa-alvo.

## MÁQUINA DE AQUISIÇÕES

EM 1989, QUANDO O WPP ANUNCIOU SEU INTERESSE PELA Ogilvy & Mather - uma das maiores e mais respeitadas agências de publicidade americanas -, David Ogilvy, o legendário fundador, então com 78 anos, declarou literalmente aos jornais que Sorrell não passava de "um pequeno canalha odioso, um merdinha". Naquele mesmo ano, o WPP comprou a Ogilvy & Mather por US\$ 864 milhões. Convidado a assumir a presidência do conselho do WPP, Ogilvy aceitou o cargo. Trabalhou com Sorrell até morrer, em 1999. Antes disso, deixou por escrito sua mudança de opinião: "Quando soube que você queria comprar minha companhia, chamei-o de pequeno canalha odioso, ou algo do gênero. Àquela altura, não nos conhecíamos. Então nos encontramos e, para minha surpresa, gostei de você. Somos dois aventureiros ingleses soltos na Avenida Madison... Preciso pedir desculpas por ter sido tão ofensivo - antes que nos conhecêssemos". Foi assim que Sorrell, sem nunca ter criado um comercial, garantiu um lugar entre os maiores nomes da propaganda. Sua carreira no mundo publicitário teve início em 1977, quando assumiu a diretoria financeira da Saatchi & Saatchi, a maior agência do Reino Unido na época e ao longo de todo o governo de Margaret Thatcher. Ele comandava as aquisições, e seu papel no crescimento da agência foi tão importante que era chamado de "o terceiro irmão", em referência aos proprietários, Charles e Maurice Saatchi. Em 1985, Sorrell decidiu

que era hora de criar o próprio negócio - e correu à bolsa de valores. Juntamente com um sócio, pagou US\$ 676 mil por 30% das ações da Wire and Plastic Products, uma fábrica de chaleiras, utensílios de metal e carrinhos de supermercado.

Mas Sorrell não tinha o menor interesse pela atividade industrial. O que o atraiu foi a possibilidade de utilizar uma empresa com ações negociadas na Bolsa de Londres - e, portanto, com facilidade de acesso a capital - para construir um gigante global de serviços de marketing. Aprimorando a fórmula de expansão que desenvolveu durante os nove anos na Saatchi, Sorrell transformou a apagada fábrica numa máquina de aquisições. Suas primeiras investidas foram discretas, mas o ritmo era acelerado: nos três primeiros anos, comprou 18 pequenas agências de promoção e eventos (conhecidas como *bellow the Une*). Em 1987, ele saiu das sombras com sua iniciativa mais ousada: a primeira oferta hostil já feita por um grupo de publicidade, o americano JW Thomp-

## WPP | O QUE É O GRUPO WPP

FATURAMENTO\_R\$ 29,8 bilhões

(£ 6,18 bilhões) em 2007, ainda sem estimativa divulgada para 2008

ABRANGÊNCIA\_2 mil escritórios em 106 países

FUNCIONÁRIOS\_110 mil

CAPITAL\_Ações negociadas

na Bolsa de Londres e na Nasdaq

CLIENTES\_340 das 500 maiores empresas do mundo, reunidas no índice Global 500 da *Fortune*

PRINCIPAIS AGÊNCIAS\_JW Thompson,

Ogilvy & Mather, Young & Rubicam e Grey

EMPRESAS DE PESQUISA\_Research

International, Taylor Nelson Sofres e, no Brasil, detém 30% do Ibope



## AS COMPRAS DO GRUPO WPP

Com Martin Sorrell à frente, o conglomerado avança em novos mercados

1985	1986	1987	1988	1989	1992	1997
Martin Sorrell compra a Wire and Plastic Products, fábrica de chaleiras e carrinhos de supermercado com ações na Bolsa de Londres	Sorrell deixa a agência Saatchi para transformar a fábrica num grupo global de comunicações, rebatizado de WPP Group	Compra, por US\$ 566 milhões, a agência americana de publicidade e RP JW Thompson. Foi a primeira oferta hostil feita na propaganda	Lista as ações do Grupo WPP na bolsa americana Nasdaq	Adquire a americana Ogilvy & Mather, em nova oferta hostil, por US\$ 864 milhões. Associa-se às empresas de pesquisa Research International e Millward Brown	Não resiste aos efeitos da recessão iniciada em 1990 e, endividado, se reestrutura, entregando uma parcela de suas ações aos bancos	Compra o grupo de publicidade de Cingapura Batey Holdings. Ingressa em pesquisa na América Latina, ao comprar participação no Ibope

son, àquela altura 16 vezes maior que o WPP. Até então, as aquisições eram negociadas a portas fechadas, em acordos cuidadosamente costurados entre os fundadores. "Se eu quisesse chegar a algum lugar em meu tempo de vida, precisaria ir às compras, além de crescer organicamente", diz Sorrell.

## DURO E ENCANTADOR


A HISTÓRIA MOSTRA QUE ELE CHEGOU LONGE, POR VEZES pagando um preço alto - inclusive pessoal. Sorrell é um viciado em trabalho confesso. Seu dia começa às 6 horas da manhã e raramente tem hora para terminar. Às vezes, esquece até de comer. Quando recebeu *Época NEGÓCIOS* no Hotel Hyatt, em São Paulo, pediu ovos mexidos. Passava das 8 horas da manhã, estava em seu terceiro compromisso do dia e um tanto irritado por não haver tomado café. As visitas aos 106 países em que a WPP opera seus escritórios consomem a metade do ano em viagens. Sua dedicação ao trabalho foi um dos motivos apresentados por Sandra Finestine, sua primeira mulher, para requerer o divórcio após 33 anos de casamento, em 2005. O rompimento envolveu uma ruidosa disputa judicial pelos bens da família, amplamente coberta pela imprensa de celebridades e que entrou para a história como um dos divórcios mais caros da Inglaterra. Para desembolsar R\$ 107,4 milhões (£ 29 milhões) fixados pelo juiz, Sorrell teve de vender R\$ 44,5 milhões (£ 12 milhões) em ações do WPP. Em abril do ano passado, casou-se pela segunda vez, com a italiana Cristiana Falcone, que trabalhava para o Fórum Econômico Mundial.

Seu estilo de microgerenciamento por vezes provoca sobressaltos. Com uma memória prodigiosa, ele se envolve em detalhes pequenos do dia-a-dia. "Fomos juntos visitar um cliente e, quando subíamos no elevador, Martin fez um comentário sobre o balanço da agência naquele trimestre", afirma Sérgio Amado, presidente da Ogilvy no Brasil. "Respondi que não guardava números de cabeça. Ele me apre-

*O LEGENDÁRIO INGLÊS, David Ogilvy perdeu sua agência para a WPP, foi trabalhar com Sorrell e passou a admirá-lo*

sentou números, percentuais e concluiu: como você pode ver, eu guardo." Amado, que trabalha com Sorrell há 15 anos, diz que os clientes o acham encantador. "Apesar de ser duro, firme como uma rocha, ele é um hábil conquistador." Mas nem todos se adaptam a esse estilo. Para dar conta de tantas aquisições em tão pouco tempo, o processo de integração das adquiridas é do tipo rolo compressor. Tempos atrás, Chris Ingram, ex-presidente da empresa de planejamento de mídia Tempus, comprada pelo WPP em 2001, disse que preferia "lamber o chão de um abatedouro" a trabalhar para Sorrell.

Amado, da Ogilvy no Brasil, também trabalhou com David Ogilvy e diz que, no fundo, David e Martin são muito parecidos. "Martin tem uma visão mais pragmática, David era mais focado no processo de criação, mas é seguro dizer que eles são opostos que convergem para o mesmo lugar." É esse pragmatismo que certamente incomoda os saudos dos anos mais românticos da propaganda, em que as pequenas agências brilhavam e os grandes grupos sequer existiam. "O que interessa a Martin é a propriedade. Ele acredita que os fins justificam os meios", afirmou Dick Lord, fundador de uma agência de relações públicas adquirida pelo WPP na década de 80, em entrevista à *The Economist*.

Sorrell concorda com Lord, pelo menos no que diz respeito à importância da propriedade. "Fundar e desenvolver uma empresa é o mais próximo que um homem pode chegar de dar à luz", afirma Sorrell. "E isso, inevitavelmente, cria um forte vínculo emocional." Há no WPP um exemplo contundente. A fábrica de chaleiras e carrinhos de supermercado foi mantida entre as empresas do grupo. Estrategicamente, não faz o menor sentido. Por que, então, o homem com fome de números não se desfaz dela? "Apego emocional", diz Sorrell. "A Inglaterra foi erguida com base em sua indústria. Se todo o resto der errado, voltaremos a produzir utensílios e panelas." 



1998	2000	2001	2002	2005	2007	2008
Faz aliança com a Asatsu, a terceira maior agência do Japão, e 30 pequenas aquisições para reforçar presença nos mercados em que já atua	Compra por US\$ 4,7 bilhões o grupo Young & Rubicam, que inclui a Wunderman (marketing direto) e a Burson-Marsteller (relações públicas)	Faz 60 pequenas aquisições para reforçar sua presença na Ásia, nos EUA e na Europa	Compra participação nas principais agências de propaganda e relações públicas da China e de Taiwan: a Shanghai Advertising Agency e a H-Line Worldwide	Adquire o grupo de publicidade americano Grey	Na trilha do Google, que compra a DoubleClick, adquire empresas de mídia digital, como 24/7 Real Media, IconMobile e Jump Tap	Em mais uma polêmica e disputada oferta hostil, adquire, por US\$ 3,95 bilhões, a empresa de pesquisa de mercado Taylor Nelson Sofres