

QUEM VAI SUBSTITUIR SILVIO SANTOS?

Grupo liderado pelo ex-camelô contrata especialista em sucessão com a missão de encontrar um substituto para o empresário apresentador

Substituir um líder carismático nunca é tarefa fácil, ainda mais quando esse líder é também o apresentador de TV mais conhecido do país e protagonista de uma impressionante história de empreendedorismo. Tudo no Grupo Silvio Santos continua girando em torno do fundador, que completou 80 anos em dezembro. Mas parece que, depois do baque sofrido em setembro com a descoberta de um rombo de 4,1 bilhões de reais na principal empresa do grupo, o banco PanAmericano, Silvio Santos decidiu que precisa definir as regras da transição do patrimônio aos herdeiros. O passo decisivo foi a contratação, em meados de abril, da consultoria Cambridge Advisors to Family Enterprise, do professor de Harvard John Davis, tido como um dos maiores especialistas do mundo em sucessão em empresas familiares. Em duas décadas de atuação, a consultoria já conduziu processos em 40 países, incluindo os brasileiros Pão de Açúcar (varejo), Gerdau (siderurgia), Votorantim (cimento) e RBS (comunicação). Procurado pela VOCÊ S/A, Davis disse que "tem como política jamais comentar o trabalho que faz com os clientes". Essa discrição é um dos atri-

butos que fazem os grandes empresários brasileiros optar por ele.

Mediados por Davis, os familiares de Silvio discutirão o melhor modelo de governança corporativa a ser adotado. Uma das decisões mais importantes é se suas seis filhas e outros membros da família poderão exercer cargos executivos ou se terão a participação limitada ao conselho de direção, instância que estabelece diretrizes estratégicas, mas não coloca efetivamente a mão na massa da gestão — apenas escolhe o executivo que assumirá a função. Outra questão-chave é se o conselho poderá ser integrado também por "notáveis" que não fazem parte da organização. Até agora foi sempre composto por pessoas ligadas ao grupo, entre executivos e familiares.

Esses temas têm potencial para gerar polêmica na família, pois todas as filhas de Silvio já ocupam cargos nas companhias do grupo. Algumas delas, até mesmo, já afirmaram estar preparadas para qualquer missão, dando a entender que esperam assumir posições de comando no grupo. Renata, de 26 anos, formada em administração e atual assessora da presidência, é a que mais tem perfil de executiva. Sob certo ponto de vista, contudo, seria



uma espécie de regressão. O grupo já criou estrutura de gestão profissional há um bom tempo, ainda que Silvio Santos tenha se mantido fiel à estratégia típica de empresa familiar de se cercar de pessoas de confiança, e não de executivos escolhidos por sua competência. A julgar pelos processos sucessórios conduzidos no Brasil por Davis, o desfecho do caso Silvio Santos está realmente em aberto. Basta citar os dois mais famosos. Em 2003, o Pão de Açúcar optou pela escolha de um presidente profissional, quando o caminho que parecia natural era o de que Abílio Diniz fosse substituído no comando pela filha Ana Maria Diniz. O executivo escolhido para liderar o Pão de Açúcar ficou pouco mais de um ano no posto e Abílio retomou o comando. Já a sucessão no grupo Gerdau manteve na presidência um membro da família — em 2007, André Bier Johannpeter assumiu o posto. Em ambos os casos, o que se seguiu ao trabalho de Davis foi um processo de intensa profissionalização nos quadros de diretoria e gerência, criando oportunidades para diversos profissionais. **O**