

Agências enfrentam o desafio da sucessão

Felipe Turlão

Focadas no curto prazo, elas nem sempre discutem adequadamente seu futuro



Processo de sucessão na LewLaraTBWA envolve Jaques Lewkowicz, Manir Fadel, Sheila Wakswaser, Márcio Oliveira e Luiz Lara Crédito: Arthur Nobre

Conduzir processos de sucessão empresarial, como o da LewLaraTBWA, é uma missão difícil em qualquer segmento da economia. Mas alguns ingredientes complicam ainda mais a questão no mercado publicitário. “As agências estão amarradas ao talento do fundador”, analisa José Carlos Fonseca Ferreira, consultor e professor da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). Para ele, as agências brasileiras, historicamente, não souberam conduzir a questão de maneira adequada. “Elas nunca foram eficientes em passar o negócio para os funcionários, quando não existia um filho herdeiro. E os melhores funcionários acabavam saindo e criando outra agência. No passado, muitas deixaram de existir ou foram vendidas por não terem um sucessor”, opina.

Claro que a questão está longe de ser exclusividade do Brasil. Até os grandes conglomerados têm dificuldades em conduzir o processo. O Publicis Groupe, por exemplo, empurrou o limite de idade para CEO para 75 anos, a fim de que Maurice Lévy tivesse mais tempo para encontrar seu substituto. Outros exemplos são citados por Ferreira. “O Interpublic tem dificuldades claras com a questão. E ninguém sabe como vai ficar o WPP porque o CEO Martin Sorrell não gosta muito de falar nisso. E mesmo o Omnicom tem independência de seus líderes locais, o que complica a sucessão”, aponta.

Horizonte inevitável

No Brasil, especificamente, para cada caso de situação encaminhada há outros que ainda estão se desenhando e os que não vislumbram essa questão no horizonte. A gestão atual da AlmapBBDO, por exemplo, é fruto de um dos mais bem-sucedidos processos de sucessão do mercado, capitaneado por Alex Periscinoto em 1993. Já seus sucessores que se mantiveram no comando da agência mesmo após sua saída, Marcello Serpa e Luiz Madeira, dizem não ter um processo estruturado de sucessão para o futuro. “Eles continuam na liderança”, resume a agência.



Depois de algumas tentativas, Amado encontra em Musa o nome para sucedê-lo no comando Crédito: Arthur Nobre

Entre as empresas brasileiras vendidas recentemente para as holdings globais do setor e onde a questão da sucessão ainda não está resolvida estão a DPZ e a Talent. "Se fizermos uma análise profunda de agências que foram vendidas recentemente, vemos uma movimentação política muito intensa para assumir a posição de CEO", aponta Ferreira, da ESPM.

Na DPZ, esta movimentação veio a público recentemente. Em meados de 2014, o Publicis deve assumir 100% da agência. O processo de sucessão se inicia com a contratação de um executivo que será co-CEO no decorrer de 2013 e começo de 2014 e que, posteriormente, assumirá o cargo sozinho. Para este fim, a agência negocia a contratação de Erh Ray, ex-sócio da Borghi/Lowe. "Temos nos preocupado com a sucessão e acreditamos que o grande ingrediente é a herança da filosofia de trabalho que criamos. Não adianta deixar a agência para alguém que não tenha a filosofia DPZ, com valores muito claros como o exercício da verdade, do bom gosto e da moral nos negócios", afirma Roberto Duailibi, um dos sócios fundadores, ao lado de Francesc Petit e Jose Zaragoza. "A sucessão, para nós, não é uma crise, mas uma oportunidade", completa.

Para Duailibi, a agência não terá dificuldades em conduzir o processo por conta de suas características históricas. "Nunca tivemos apenas um cara que ficava dando ordens. Sempre entendemos que uma empresa tem de funcionar bem por si própria. A agência existe desde 1968 e, em 1972, já nos perguntavam sobre sucessão. E digo que ela surgirá em algum momento e a situação se resolverá sem contratempos, porque a empresa é forte", aponta. Ele ressalta, no entanto, que independentemente de quem assuma o cargo, a participação dos três seguirá sendo ativa. "Nós trabalhamos todos os dias e nos atualizamos sobre tudo", afirma.

Apesar de indefinições no passado e no presente, há agências que já conduziram ou estão conduzindo processos de sucessão com aparente sucesso. Na Ogilvy, o presidente do grupo, Sérgio Amado, que segue com papel operacional em questões como novos negócios, havia tentado apostar em outros nomes, mas foi Luiz Fernando Musa que despontou. "Tentei colocar vários CEO's, mas não deu certo", relembra. A missão, assegura, é difícil. "Não é possível gerar um processo sucessório sem o apoio das principais lideranças", afirma Amado. Mas a aceitação superior é apenas um dos quesitos para um líder. "Ele enfrentou uma preparação dura para ir subindo. O CEO precisa ter ou adquirir várias características, como reconhecimento do mercado, defesa de argumentos, penetração na empresa e ideias boas", contabiliza.

Mas um fator tão importante quanto o surgimento de alguém com perfil para ser CEO é que o antigo líder executivo se preocupe com a questão. É nesse ponto que muitas agências se complicam. "O principal problema é que o líder não pode se apegar à cadeira. Precisa ser suficiente humilde para eliminar a questão de quem quer tomar seu lugar e, em algum momento, precisa tomar essa decisão", frisa Amado.



Roberto Justus e Marcos Quintela: sucessão definida em 2008 Crédito: Gustavo Scatena

Coaching do antecessor

Outra agência do grupo WPP, a Y&R, definiu em 2008 que Marcos Quintela seria seu líder do futuro. “Depois de três anos como vice-presidente de atendimento, em agosto daquele ano, me promoveram a diretor-geral e CCO”, relembra Quintela. No começo de 2010, ele se tornou CEO, substituindo Roberto Justus, que seguiu como presidente do Grupo Newcomm. Em julho do ano seguinte, conquistou espaço e virou sócio do Newcomm.

A preparação de Quintela para assumir o posto foi planejada e teve alguns capítulos importantes. “Ao longo do tempo, intensificou-se meu processo de aproximação com todos os clientes e passei a interagir mais profundamente com as questões administrativas e financeiras da agência”, revela. “Contei com o coaching do próprio Justus e, em paralelo, participei de diversos treinamentos e cursos de gestão de pessoas e liderança”, completa.

A DM9DDB, hoje comandada por Sérgio Valente, também informa ter um processo organizado de sucessão, com etapas como mapeamento de talentos, avaliações, feedbacks e treinamentos. Da mesma forma, existe um componente informal importante. “Costumo provocar a turma aqui falando para eles empurrarem seu chefe para cima ou para fora”, resume Valente. Ele diz não se preocupar com o fato de ser o homem a ser sucedido. “Um executivo que prepara isso abre espaço para agregar outras funções e assim crescer ainda mais”, conclui.

O mercado publicitário depende como poucos outros de seus líderes. E, geralmente, as metas em curto prazo, como novos negócios e crescimento, estão à frente das em longo prazo na cabeça dos CEO's. Esses fatores combinados constituem o grande desafio para quem ainda não está pensando no futuro. “Os dirigentes costumam estar mais preocupados em conseguir novas contas e prêmios. Com isso, concentram sua atenção em algumas áreas de gestão e deixam em segundo lugar a criação de um plano de sucessão. O ideal é que tivessem um documento formal, escrito e aprovado por sócios, gestores e sucessor”, sugere Ferreira, da ESPM.

Fonte: Meio & Mensagem. [Portal]. Disponível em:

<<http://www.meioemensagem.com.br/home/comunicacao/noticias/2012/12/04/A-g-ncias-enfrentam-o-desafio-da-sucess-o>>. Acesso em: 5 dez. 2012.