LORENA RODRIGUES

HISTÓRIA DO GRUPO SÍLVIO SANTOS

Monografia apresentada ao curso de graduação em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Economia.

Orientador : Prof. Armando João Dalla Costa

CURITIBA
2011

TERMO DE APROVAÇÃO

LORENA RODRIGUES

HISTÓRIA DO GRUPO SÍLVIO SANTOS

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Economia, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador: Prof. Armando João Dalla Costa
Departamento de Economia, UFPR

Profª. Denise Maria Maia
Departamento de Economia, UFPR

Prof. José Guilherme Silva Vieira
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 27 de junho de 2011.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado a vida, pela proteção e por ter me guiado por um caminho digno e honesto.

Ao Santo Antônio que sempre atendeu as minhas preces e nunca me faltou nos momentos difíceis.

Ao professor Armando pela ajuda, disponibilidade de tempo, orientação e apoio.

Ao meu pai Ademir pelo incentivo, por ter lutado todos os dias da sua vida para poder me dar uma vida digna e para poder me ver alcançar o objetivo de ser graduada pela Universidade Federal do Paraná.

À minha mãe Agnês que sempre me deu muito apoio, lutou ao lado do meu pai para que eu tivesse uma boa educação e que sempre esteve pronta para me ajudar em todos os momentos dessa jornada.

Ao meu esposo Alexandre pela paciência, compreensão, pelo incentivo e amor que fez com que eu nunca tivesse vontade de desistir do meu objetivo, por mais difícil que ele parecesse.

Ao meu irmão Danilo pelo auxílio nas matérias que exigiam cálculo, pela companhia nos almoços do R.U. e por dividir comigo os momentos difíceis e os momentos felizes da vida acadêmica.

À minha avó Anna pelas orações quando eu tinha provas e, principalmente, quando eu pegava final.

Às minhas colegas da Copel que sempre estavam dispostas a me ajudar no que eu precisasse, me ouviam e me aconselhavam quando alguma coisa dava errada e, principalmente, pelas orações nos momentos mais difíceis da minha vida.

RESUMO

O enfoque desta pesquisa é analisar a história do Grupo Sílvio Santos através de um estudo de caso. A análise será feita a partir do início da vida empresarial do acionista majoritário Senor Abravanel, relatando o surgimento da primeira empresa, a BF Utilidades Domésticas em 1959, demonstrando como surgiram as demais empresas a partir desta. A capacidade empresarial de saber aproveitar as oportunidades produtivas, a diversificação, e o reinvestimento do lucro na própria empresa foram peças fundamentais para que o Grupo Sílvio Santos se tornasse uma das principais organizações empresariais do Brasil atuante em todo território nacional, tendo suas atividades nos ramos de comunicações, comércio e serviços, capitalização, indústria imobiliária e cosméticos.

Palavras-chave: crescimento da firma. Empreendedorismo. diversificação.

reinvestimento. Sílvio Santos.

ABSTRACT

The focus of this research is to analyze the history of Grupo Silvio Santos through a case study. The analysis will be done from the beginning of the business life of the majority shareholder Senor Abravanel, reporting the appearance of the first company, BF Home Shopping in 1959, demonstrating how other companies have emerged from this. The firm's ability to know the opportunities of production, diversification, and reinvestment of profit in the company were key components for the Group Silvio Santos became one of Brazil's leading business organizations active throughout the country, with activities in the branches of communications, commerce and services, annuities, real estate industry and cosmetics.

Keywords: firm's growth. Entrepreneurship. diversification. reinvestment. Silvio Santos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....6
2. O CRESCIMENTO DA FIRMA: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS.....8
2.1 AS OPORTUNIDADES PRODUTIVAS E O PAPEL DO EMPRESÁRIO.....10
2.2 DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES.....11
2.3 CONSTRUÇÃO DE IMPÉRIOS E FUSÕES.....13
3. HISTÓRIA DO GRUPO SÍLVIO SANTOS.....14
3.1 O FUNDADOR E PROPRIETÁRIO.....14
3.2 A HISTÓRIA DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DO GRUPO SÍLVIO SANTOS.....15
3.2.1 O Baú da Felicidade.....17
3.2.2 O Sistema Brasileiro de Televisão (SBT).....20
3.2.3 A Liderança Capitalização.....24
3.2.4 A Sisan Empreendimentos Imobiliários.....25
3.2.5 A Jequiti Cosméticos.....27
3.2.6 O Banco PanAmericano.....28
3.2.6.1 A Crise Financeira.....29
3.3 A SUCESSÃO NO GRUPO SÍLVIO SANTOS.....31
4. CONCLUSÃO.....32
REFERÊNCIAS.....34

1. INTRODUÇÃO

O Grupo Sílvio Santos, fundado por Senor Abravanel e conhecido por Sílvio Santos, é atualmente uma das principais organizações empresariais do Brasil e administrada pela holding Sílvio Santos Participações.

A história do Grupo Sílvio Santos iniciou há 50 anos com um jovem ambicioso que iniciou sua vida como camelô e que, possuidor de uma enorme habilidade de comunicação, conseguiu formar seu "império".

Empresários ambiciosos que almejam sucesso em seus negócios nem sempre conseguem alcançar seu objetivo, muitas vezes por falta de capacidade administrativa ou por restrita visão de mercado acabam não atingindo o objetivo de ver sua firma crescer significativamente e se tornar em uma grande potência.

O contrário aconteceu com Sílvio Santos, que iniciou sua vida empresarial com uma empresa que veio de uma sociedade mal sucedida entre seu amigo Manoel de Nóbrega e um alemão Walter Scketer, essa empresa nada mais era do que o Baú da Felicidade.

A partir dali, Sílvio Santos deu início a uma bela trajetória empresarial e muito bem sucedida cuja história será tratada neste trabalho, que tem como objetivo mostrar de que maneira Sílvio Santos transformou uma pequena empresa, a beira da falência, em um império como é hoje o Grupo Sílvio Santos.

Para isso, primeiramente será apresentado um breve resumo da história de vida do proprietário Senor Abravanel a partir do seu nascimento, o início da sua vida como camelô, o trabalho como radialista, o serviço de auto-falantes na barca de Niterói e o início da sua carreira na televisão.

Em seguida, será demonstrada a história das empresas que compõem o Grupo Sílvio Santos. A primeira parte trata da história do Baú da Felicidade, como surgiu a sociedade entre Manoel de Nóbrega e o alemão Walter Scketer e como Manoel de Nóbrega entregou a empresa inteiramente a Sílvio Santos; o sistema de vendas com o carnê; a criação do plano da casa própria e as outras empresas que surgiram com esse plano; a extinção do carnê e o surgimento das lojas do Baú crediário.

Na segunda parte será relatada a história do Sistema Brasileiro de Televisão (SBT) a partir da criação do programa Sílvio Santos na TV Paulista; o contrato com a Globo; a compra e a venda da Rede Record; a concessão do primeiro canal de televisão com a falência da TV Tupi até a perda do segundo lugar no Ibope.

A terceira parte trata da história da Liderança Capitalização e da Tele Sena.

A quarta parte relata a história da Sisan Empreendimentos Imobiliários desde sua fundação até os grandes empreendimentos realizados.

A quinta parte explica a história da Jequiti Cosméticos, sua venda por catálogos e as vantagens dadas às consultoras e clientes.

Por último, a história do Banco PanAmericano, seus objetivos; a venda da participação do capital à subsidiária da Caixa Econômica Federal; a crise financeira e o rombo bilionário até a sua venda.

2. O CRESCIMENTO DA FIRMA: CONSIDERAÇÕES TEÓRICAS

De acordo com PENROSE (2006), o crescimento das firmas pode ser mais bem explicado, considerando-se que as decisões de investimento são guiadas por oportunidades de ganhar dinheiro, ou seja, as firmas estão à procura de lucros. Isso ocorre, por que as firmas têm interesse em obter lucros para pagar dividendos aos seus donos e alguns desses dividendos precisam ser pagos para manter a reputação da firma e assim atrair investidores como fontes de recursos futuros.

Os administradores têm pouco a ganhar com os pagamentos de mais dividendos do que o necessário para evitar que os acionistas reclamem em grande número, para atrair o capital adicional que for necessário e para manter a reputação da firma como bom investimento. Esses administradores têm muito mais a ganhar se os fundos puderem ser reinvestidos na firma. Desta maneira, esses administradores obtêm prestígio devido a esse comportamento, além de uma satisfação pessoal com o crescimento bem-sucedido da firma em que estão vinculados, obtendo postos de maior responsabilidade e mais bem pagos, além de um âmbito maior para satisfação de suas ambições e exercício de suas aptidões. Mesmo os administradores-proprietários parecem estar mais interessados no crescimento de suas firmas do que na renda que podem retirar delas. Sendo assim, eles preferem reinvestir seus lucros na própria firma em vez de utilizá-los para seu próprio consumo (PENROSE, 2006).

Esses indivíduos não fazem nada mais do que empregar os bens existentes com maiores efeitos, realizam novas combinações e são empresários no sentido que lhes damos. O seu ganho é o lucro empresarial. Esse empresário não contribuiu com nada mais que vontade e ação, apenas recombinaram fatores existentes e não poupa para obter os meios que necessita, nem acumula qualquer bem antes de começar a produzir. Se a força do empresário não acabar em um projeto e ele ainda continuar a conduzir o mesmo negócio, então procederá a novas mudanças que serão sempre empreendimentos com os meios retirados de seus lucros passados. (SCHUMPETER, 1988).

Essa prática é utilizada pelo empresário Sílvio Santos e foi dito por ele em entrevista à revista "O Cruzeiro" em 1972[1]:

> [...] eu nunca tirei um tostão de nenhuma das minhas empresas, porque sempre fui um radialista, sempre ganhei dinheiro na televisão e sempre me sustentei e sempre sustentei a minha casa com o dinheiro ganho na televisão e no rádio. Tudo o que as minhas empresas rendem é reinvestido em novos empreendimentos. Quando eu entrei no Baú, em 1958, ganhava dinheiro nos circos, na Rádio Nacional e vendendo anúncios para tal revistinha. Colocava todo o dinheiro que eu ganhava no Baú e nunca mais tirei esse dinheiro de lá. Nunca mais tirei dinheiro algum de qualquer uma das empresas, porque, repito, vivo exclusivamente do que recebo como animador da televisão e do rádio (SILVA, 2000, p. 41).

Segundo SILVA (2000), Sílvio Santos conta hoje com os mais modernos recursos tecnológicos para controlar o movimento e a expansão de suas empresas. Além dos auxiliares escolhidos a dedo, ele constituiu uma equipe de grande tino e, do seu escritório, Sílvio Santos dita normas e recebe informações sobre os lucros e o crescimento das organizações que dirige.

Para PENROSE (2006), é razoável supor que as decisões financeiras e de investimento são controladas pelo objetivo de aumentar os lucros totais a longo prazo que irão aumentar com cada acréscimo de investimento que gerar um rendimento positivo, independente do que ocorrer com a taxa de rendimento marginal dos investimentos, assim as firmas vão quere expandir-se o mais rápido possível, com o propósito de tirar proveito das oportunidades de expansão que considerarem lucrativas. Baseado nisso, seria de se esperar uma tendência das firmas reterem o maior número possível de seus lucros para serem reinvestidos nelas mesmas, ou seja, os lucros seriam almejados para o próprio proveito da firma e para geração de mais lucros através da expansão. Esta proposição pode parecer de um comportamento extremo e praticamente irracional. Mas, ela é a mais plausível entre os diversos pressupostos possível.

---

[1] Silva, A. (2000). Arlindo Silva – A Fantástica História de Sílvio Santos. Editora do Brasil, São Paulo.

2.1 AS OPORTUNIDADES PRODUTIVAS E O PAPEL DO EMPRESÁRIO

Segundo PENROSE (2006), a estrutura administrativa da firma é uma criação de pessoas que a controlam e pode ter sido desenvolvida ao acaso em resposta as necessidades imediatas surgidas no passado, ou pode ter sido moldada através de tentativas para alcançar uma organização "racional".

Em relação às oportunidades produtivas, PENROSE (2006) afirma que uma teoria do crescimento das firmas é constituída por um exame das mutáveis oportunidades produtivas; para encontrar se há um limite a esse crescimento ou uma restrição ao seu ritmo, as oportunidades produtivas de uma firma devem ser consideradas limitadas em qualquer período. Portanto, é preciso supor que a firma esteja atenta e querendo encontrar oportunidades e que não seja impedida de fazê-lo por uma administração incompetente, ou seja, as firmas precisam ser empreendedoras e possuidoras de administração competente.

De acordo com SILVA (2000), Sílvio Santos formou um grupo de assessores competentes escolhidos graças ao seu conhecido "faro" e esses assessores garantem para suas empresas o mesmo Ibope que ele mantém na televisão.

Sílvio Santos ainda paga salários acima do normal a seus auxiliares e, assim obtém a dedicação integral de todos os que trabalham com ele. Desta maneira, a empresa tem a ganhar ainda mais eficiência na área em que esse empregado está atuando. Isso representa maiores vendas, mais produtividade e maiores lucros que são reinvestidos no crescimento das próprias empresas (SILVA, 2000).

Segundo PENROSE (2006), o empreendedorismo da firma consiste na decisão da parte de uma firma em investigar a lucratividade prospectiva de uma contínua expansão, uma firma tem a opção de continuar suas atividades correntes ou despender esforços e destinar recursos para investigar se não existem outras oportunidades nas quais ela ainda não esteja informada.

Para SCHUMPETER (1988), a condição de empresário não é permanente ou inerente a determinadas pessoas, nem chega a corresponder uma profissão e menos ainda a uma classe social, estando intimamente vinculada a função inovadora. Um

indivíduo qualquer se torna e só continua sendo empresário quando estiver inovando, ou seja, introduzindo novos produtos e novas formas de comercializar.

Em relação à ambição empresarial, existem dois tipos de empresários, os empresários "produtivistas" e os "construtores de impérios". Os primeiros estão interessados na melhoria da qualidade dos seus produtos, na redução de seus custos, no desenvolvimento de uma tecnologia melhor, na ampliação de seus mercados através de melhores serviços aos consumidores e na introdução de novos produtos para os quais eles acreditam que suas firmas dispõem de vantagens produtivas e distributivas. Já os "construtores de império" são movidos pelo objetivo da criação de poderosos "impérios" produtivos abrangendo amplas áreas. Esses empresários podem concentrar-se em um determinado campo produtivo com objetivo de obter aí uma posição dominante, ou então diversificar consideravelmente suas atividades, envolvendo-se em tudo o que lhes parece lucrativo. Para ter sucesso, o empresário construtor de impérios deve ter iniciativas, ser agressivo e esperto nas estratégias escolhidas para superar outros homens de negócios. Ainda precisa ter um instinto agudo para exercer manipulações financeiras e uma percepção inteligente para avaliar não apenas o valor de outras firmas, mas também os custos mínimos pelos quais elas podem ser adquiridas. Além de tudo, o construtor de impérios é um político e estrategista dos negócios e é disso que depende o seu sucesso (PENROSE, 2006).

Segundo SILVA (2000), Sílvio Santos formou seu império de maneira que suas empresas iam surgindo e uma fazia nascer a outra. As empresas cresciam tanto que era preciso criar outras novas empresas para administrar e aplicar o dinheiro que as primeiras rendiam.

2.2 DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES

De acordo com PENROSE (2006), uma firma diversifica suas atividades produtivas toda vez que enceta a produção de novos produtos sem abandonar inteiramente suas antigas linhas de produtos, incluindo os produtos intermediários suficientemente diferentes de outros produtos de sua lavra para envolver alguma diferença em seus programas de produção e distribuição. Desta maneira, a

diversificação gera um aumento na variedade dos produtos finais gerados, acréscimos na integração vertical, e aumento no número de áreas "básicas" de produção em que a firma atua.

Para PENROSE (2006), muitas firmas proclamam a diversificação como política adequada para uma firma em crescimento, no sentido de que a firma deve planejar estar constantemente buscando campos lucrativos nos quais possa ingressar. Além disso, a diversificação é um meio de proteção da firma contra mudanças previstas ou não que possam afetar negativamente a demanda de produtos individuais, ou seja, proporciona uma espécie de seguro contra riscos e incertezas. As firmas que se diversificam por este motivo agem baseadas na convicção de que o crescimento lucrativo a longo prazo pode ser melhor assegurado pela diversificação. Mas, essa não é a principal razão pela qual a diversificação como política de crescimento assume tanta importância. Existem razões maiores pelas quais as firmas empreendedoras poder diversificar-se para fins de crescimento.

PENROSE (2006) ainda afirma que a característica comum das firmas que diversificam suas atividades está na motivação para a diversificação, que não se origina da percepção de oportunidades específicas para dar início a produção de determinados produtos novos ou das pressões induzidas por incursões de concorrentes, ou seja, o desejo de diversificar precede a percepção de quaisquer oportunidades para tanto, com seus problemas se resumindo à busca de produtos adequados para o objetivo em questão. Porém, a busca por esses produtos é limitada pelos serviços produtivos existentes na firma, pois empreendimentos ousados requerem imaginação empresarial e empreendimentos amplos exigem talento administrativo.

De acordo com o Relatório Anual do Grupo Sílvio Santos (2008, p. 6), em 2008 o Grupo Sílvio Santos completou 50 anos de atividade. Uma história que fez da diversificação de negócio o centro de uma estratégia vencedora de identificar e aproveitar as oportunidades, independente de cenários econômicos adversos.

2.3 CONSTRUÇÃO DE IMPÉRIOS E FUSÕES

Para PENROSE (2006), existem dois tipos de atividades de construção de impérios que apresentam resultados diferentes do ponto de vista da economia como um todo. Um empresário agressivo pode procurar obter lucros monopolísticos estabelecendo um quase-monopólio em um mercado específico através de uma ampla aquisição das firmas nele existentes, ou então ele pode estar interessado na criação de uma grande e poderosa firma, cujo êxito não dependerá da destruição da concorrência em mercados específicos, mas dos lucros oriundos de sua atuação em numerosos mercados.

Segundo PENROSE (2006), de acordo com o processo de crescimento, o significado da construção de impérios produtivos é da maior importância devido a duas situações: o papel das aquisições e fusões; e a natureza da organização administrativa da firma em rápido crescimento. Os motivos desse significado encontram-se na velocidade com a qual pode ocorrer o crescimento por fusões, pois nem a ampla aquisição de firmas existente nem empresários propensos a estabelecer monopólios são necessários para explicar a emergência das firmas grandes e dominantes. No entanto, a expansão interna exige mais tempo do que a expansão externa, e qualquer empresário com ambições de criar uma firma ampla durante se ciclo de vida acaba encontrando oportunidades de consegui-lo através das aquisições de outras firmas existentes. Devido a isso, além do fato de as aquisições serem o meio mais eficiente de expansão, elas também constituem um meio para empresários ambiciosos conseguirem resultados impressionantes em tempo relativamente curto, ou seja, se empresários construtores de impérios "impacientes" estiverem em ação no mundo dos negócios, pode-se esperar que a história das firmas às quais ele esteja ligado apresente uma incidência anormalmente grande de fusões e aquisições.

PENROSE (2006) ainda afirma que o significado da "construção de impérios" não se limita apenas à sua contribuição na criação de firmas grandes e dominantes, cujas histórias foram marcadas por amplas aquisições. Está também na maneira pela qual determinados empresários, fazendo uso de empresas produtivas como meio para ampliarem seu poder e o escopo de suas atividades, baseados no seu discernimento

financeiro e na sua habilidade nas negociações com fornecedores, clientes ou concorrentes, resolvem um dos mais importantes conflitos enfrentados por firmas com amplas oportunidades de expansão – o conflito entre a velocidade da expansão e a manutenção de uma coordenação administrativa eficiente. O construtor de impérios sacrifica a coordenação e a consolidação a favor do ritmo da expansão, aproximando-se mais das atividades dos financistas do que daquelas dos produtores, e criando dificuldades especiais para a clara definição de uma firma produtiva.

3. HISTÓRIA DO GRUPO SÍLVIO SANTOS

3.1 O FUNDADOR E PROPRIETÁRIO

Senor Abravanel, conhecido com Sílvio Santos, nasceu no Rio de Janeiro no dia 12 de dezembro de 1930 e iniciou sua vida profissional aos 14 anos quando começou a trabalhar como camelô.

Durante as vendas de bugigangas, um fiscal da prefeitura, vendo a sua facilidade de comunicação, indicou que Sílvio Santos fosse procurar um amigo para fazer um teste na Rádio Guanabara no qual ele ficou em primeiro lugar, mas voltou a trabalhar como camelô, pois ganhava mais como camelô do que como radialista.

Quando completou 18 anos, Sílvio Santos foi servir ao exército como paraquedista, portanto não poderia mais trabalhar como camelô e voltou a ser radialista. Trabalhou na Rádio Mauá, na Rádio Tupi e posteriormente na Rádio Continental que ficava em Niterói. Como era necessário pegar a barca que fazia a travessia Rio – Niterói e as viagens eram monótonas, Sílvio Santos montou um serviço de auto-falantes e fazia propagandas de produtos nos intervalos das músicas. Neste período, ele deixou de ser locutor da rádio para se dedicar ao serviço de anúncios da barca. Com a música e dança, os passageiros sentiam muita sede e como a água dos bebedouros não eram suficiente, Sílvio Santos fez um acordo com a cervejaria Antártica para vender bebidas e quando o cliente comprava uma bebida ganhava uma cartela de bingo para concorrer á prêmios. Porém, após um acidente com a barca os serviços ficaram parados e o diretor da Antártica o convidou para ir para São Paulo fazer um passeio (SILVA, 2000).

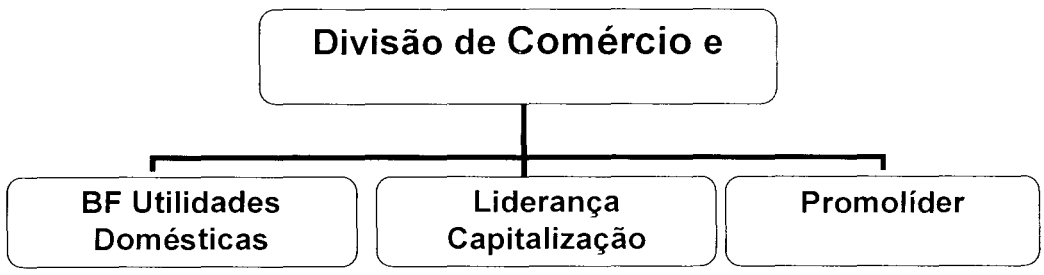
Em São Paulo, Sílvio Santos encontrou um colega da Rádio tupi do Rio de Janeiro que o indicou para fazer um teste de locutor na Rádio Nacional. Neste período ainda trouxe o bar da barca e o montou perto da Rádio Nacional, criou uma revistinha de palavras cruzadas e começou a fazer shows em circos. Com a facilidade de animar o público, Sílvio Santos foi convidado por Manoel de Nóbrega a trabalhar em um programa de animação da própria Rádio Nacional.

Em 1961, Sílvio Santos inicia sua carreira na televisão com um programa na TV Paulista que posteriormente passou a fazer parte da Rede Globo. Porém, a Rede Globo mudou seus padrões de programação e o apresentador teve que sair da emissora e começou a fazer programas na Rede Tupi, mas viu a necessidade de ter seu próprio canal de televisão.

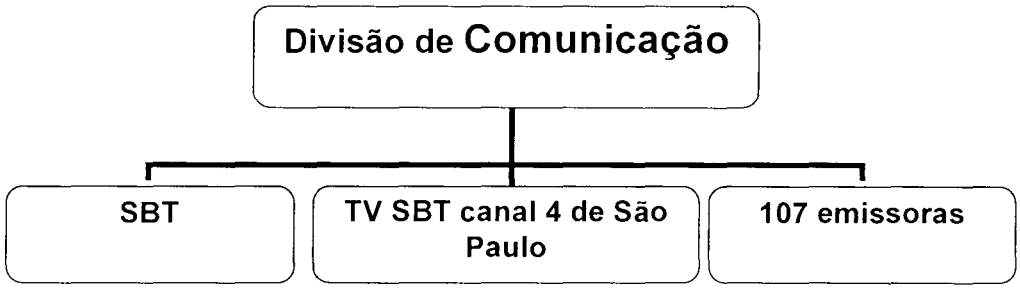
3.2 A HISTÓRIA DAS PRINCIPAIS EMPRESAS DO GRUPO SÍLVIO SANTOS

O Grupo Sílvio Santos atualmente é formado por várias empresas atuantes em todo o território nacional, que operam no ramo de Comunicações, Comércio e Serviços, Capitalização, Indústria Imobiliária e Cosméticos.

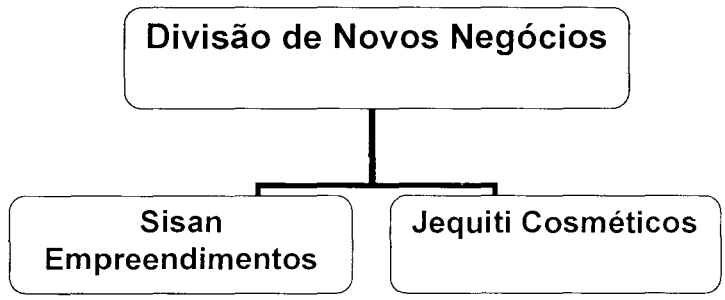
A Divisão de Comércio e Serviços atuam no ramo de varejo e capitalização e é composta pela BF Utilidades domésticas, que reúne todas as operações da marca Baú da Felicidade; pela Liderança Capitalização que tem como principal produto a Tele Sena e pela Promolíder que é a produtora de vídeo responsável pelas campanhas do Baú da Felicidade e Tele Sena.



A Divisão de Comunicação é composta pelas operações do SBT (Sistema Brasileiro de Televisão), TV SBT Canal 4 de São Paulo. A rede é composta por 107 emissoras, sendo 8 próprias e 99 afiliadas que retransmitem o sinal do SBT para 4.816 municípios, o que corresponde à cobertura de 97% do território Nacional.



A Divisão de Novos Negócios é a estrutura mais recente do Grupo Sílvio Santos e concentra as operações do grupo nos ramos de incorporação imobiliária através da Sisan Empreendimentos Imobiliários; hotelaria com as incorporações do Complexo Jequitimar que fica no Guarujá, estado de São Paulo, com o hotel Sofitel Jequitimar e a Jequiti que é a marca de cosméticos que opera no segmento de venda direta[2].



Até o final do ano de 2010 existia também a Divisão Financeira que era liderada pelo Banco Panamericano, mas que depois da crise deixou de fazer parte do Grupo e será abordada adiante.

[2] De acordo com o site: http://www.gruposilviosantos.com.br/

3.2.1 O Baú da Felicidade

O Baú da Felicidade foi a primeira empresa do Grupo Sílvio Santos, levou o nome de Senor Abravanel e começou a funcionar em 16 de fevereiro de 1959 na rua 13 de maio, 714, sala 2, no bairro da Bela Vista em São Paulo, endereço em que Sílvio Santos morava na época, como atividade de comércio de brinquedos. Posteriormente a empresa mudou para o centro da cidade nas ruas Xavier de Toledo e Quirino de Andrade onde permaneceu por vários anos. Nesta época apresentou um período de grande desenvolvimento até mudar de nome, passando a se chamar BF Utilidades Domésticas e Brinquedos, fundada em 28 de junho de 1963 e se tornou popular com o nome de "Baú da Felicidade" (SILVA, 2000).

Porém, o início da história do Baú da Felicidade iniciou com uma sociedade mal sucedida entre Manoel de Nóbrega e um alemão chamado Walter Scketer. Esse alemão procurou Manoel de Nóbrega na Rádio Nacional para propor uma sociedade para a venda de cestas de brinquedos em que as pessoas pagavam primeiro e, no final do ano, recebiam um Baú de Brinquedos. Nóbrega, então ficou incumbido de fazer o anúncio na rádio e o alemão de tomar conta da empresa. No fim do ano o alemão tinha vendido aproximadamente 1000[3] baús, mas antes de entregá-los aos compradores ele afirmou ter perdido todo o dinheiro e que não tinha sido bem sucedido nos negócios. Manoel de Nóbrega ficou com uma situação difícil, pois além de ter de pagar os anúncios feitos na Rádio Nacional, teria que devolver o dinheiro para as pessoas que compraram o baú e não receberam os brinquedos.

Então, Manoel de Nóbrega pediu que Sílvio Santos fosse até o local onde ficava o Baú da Felicidade para comunicar aos compradores que o dinheiro seria reposto sem prejuízo aos compradores. Sílvio Santos foi até o local e viu que o Baú da Felicidade ficava em um porão onde tinham apenas uma mesa de caixotes e duas gavetas e ficou lá para dar satisfação aos clientes.

Segundo Sílvio Santos em entrevista à revista "O Cruzeiro" em 1972[4]:

> [...] no quarto ou quinto dia em que eu estava lá atendendo. Vi que aquilo bem administrado, bem trabalhado, poderia tornar-se uma

[3] Segundo relato de Sílvio Santos na entrevista à revista *"O Cruzeiro"* em 1972.
[4] Silva, A. (2000). Arlindo Silva – A Fantástica História de Sílvio Santos. Editora do Brasil, São Paulo.

> boa firma. Procurei o Nóbrega e falei com ele: 'Nóbrega, eu acho que se você continuar pagando os anúncios na Rádio Nacional – eu não tenho capital, mas recebo do circo, da Rádio, das revistinhas, ganhando em média de 40 a 50 mil cruzeiros mensais -, eu posso investir nesse negócio e você investe na publicidade. Nós continuamos sócios e eu tenho certeza de que o negócio pode dar certo'. O Nóbrega topou e nós dois ficamos sócios.

A primeira coisa que fez Sílvio Santos foi começar a vender brinquedos por catálogo, a pessoas escolhia o brinquedo que queria, pagava mensalmente e no final do ano recebia o brinquedo escolhido. No primeiro ano foram vendidos apenas brinquedos, no segundo ano louças e no terceiro ano utilidades domésticas. Devido à essa expansão o Baú da Felicidade saiu do porão e foi para uma pequena sala comercial. Nesse período de transição, Sílvio Santos desenhou uma boneca e pediu para a Estrela para fabricá-la e fez também um contrato com a empresa Nadir Figueiredo para fornecer jogos de jantar. Manoel de Nóbrega, assustado com o tamanho do investimento acabou dando o Baú da Felicidade para Sílvio Santos.

Esse contrato com a Estrela e com a Nadir Figueiredo acabou gerando uma dívida grande e a empresa quase foi à falência. Sílvio Santos foi obrigado a pedir um acordo com as duas empresas e com outros credores e teve que fazer shows em praça pública para pode vender as bonecas de modo que a pessoa que comprava o carnê do Baú recebia um talão numerado para concorre a prêmios. Fazendo um show por dia, o Baú ficou conhecido em quase todos os bairros e todas as bonecas foram vendidas e a empresa voltava a se reerguer.

Nesta ocasião, o sistema de vendas por carnê foi alterado e foi criado o Plano da Casa Própria que funcionava da seguinte maneira: as pessoas compravam o carnê e pagavam as prestações mensalmente e no final do ano a pessoa ia até o Baú e trocava por mercadorias e ainda concorria ao sorteio da casa própria.

Os anúncios do Baú da Felicidade foram ficando cada vez mais freqüentes na Rádio Nacional e o público estava cansando de ouvir somente anúncios do Baú, então houve a necessidade de agenciar outros anunciantes o que fez surgir a segunda empresa do Grupo Sílvio Santos, a Publicidade Sílvio Santos Ltda.

A terceira empresa do Grupo surgiu devido ao Plano da Casa Própria que sorteava uma casa aos compradores do carnê. Para sortear as casas era necessário tê-

las primeiro para depois sortear, como era sorteada uma casa por mês, era necessário comprar 12 casas por ano e existia uma certa dificuldade de comprar 12 casas em um só conjunto. Então, foi necessário abrir uma construtora para fabricar essas casas e que posteriormente passou não a só fabricar as casas para o sorteio do Baú, mas também para vender.

A quarta empresa foi a Baú Financeira que surgiu da necessidade de se pagar os impostos das vendas a crédito antecipadamente, já que o carnê do Baú tratava-se de uma venda á crédito. Com isso, a Baú Financeira passou também a financiar automóveis e, já que os vendedores do carnê do Baú saiam pelas ruas de Kombi, foi viável comprar uma concessionária Volkswagem surgindo então, outra empresa do Grupo Sílvio Santos, a Vimave.

Neste ritmo de crescimento surgiram outras empresas: uma companhia de seguros, a Dinâmica Distribuidora, um reflorestamento no Paraná e uma fazenda no Mato Grosso.

Em 2007 iniciou o processo de extinção do carnê do Baú da Felicidade. O Grupo Sílvio Santos teve a necessidade acabar com o carnê devido ao aumento da oferta de crédito, parcelamentos e ofertas de compra, não havia mais mercado para o carnê do Baú.

Então, em 2009 o Grupo Sílvio Santos comprou a rede de lojas paranaense Dudony de 110 lojas para fortalecer as Lojas do Baú Crediário que já possuía 20 lojas em São Paulo e uma em Minas Gerais e a meta é atingir 224 lojas em 170 cidades até 2013 (LIMA, 2009).

De acordo com o Relatório Anual do Grupo Sílvio Santos (2009, p. 62 e 64), as operações com a marca Baú da Felicidade estão divididas em duas frentes: no varejo com as Lojas do Baú Crediário que deram maior acesso aos consumidores de menor poder aquisitivo e no atacado para os pequenos e médios varejistas.

Essa migração da operação do Carnê do Baú para a rede de lojas de varejo gerou, em 2009, um resultado líquido negativo de R$ 23,4 milhões, fruto dos compromissos assumidos com os clientes do antigo plano, além de compromissos trabalhistas e obrigações fiscais. A compra da rede de lojas Dudony totalizou um

investimento de R$ 33 milhões e com esse investimento a Divisão da empresa TVE o objetivo de registrar uma recuperação econômica e financeira no ano de 2010[5].

Porém, segundo jornal Valor Econômico, atualmente a rede de lojas do Baú da Felicidade é o maior problema do Grupo Sílvio Santos. Estima-se que aproximadamente metade da dívida de R$ 400 milhões da organização pertence ao Baú da Felicidade. O Banco Bradesco de Investimentos está intermediando as negociações para a venda da rede varejista e, mesmo que o Baú seja vendido em 2011, a organização deve encerrar o ano com mais de R$ 100 milhões de prejuízo. Isso ocorreu devido à compra da rede Dudony que estava em recuperação judicial e com um passivo de mais de R$ 100 milhões e mesmo assim Sílvio Santos comprou a rede depois de ser descartado na disputa pela compra da rede Ponto Frio. Porém, a venda do Baú da Felicidade não foi confirmada pelo atual presidente do Grupo Sílvio Santos, Guilherme Stoliar que confirmou a crise da rede varejista. Mesmo com um cenário desfavorável, Stoliar estima que o lucro do Grupo em 2015 alcançará R$ 2,8 bilhões, com lucro líquido de R$ 300 milhões[6].

3.2.2 O Sistema Brasileiro de Televisão (SBT)

Em 1961 Sílvio Santos decidiu comprar as duas primeiras horas da TV Paulista (Globo), canal 5, a partir do meio-dia exibindo o *Programa Sílvio Santos* que acabou sendo a melhor vitrine que o Baú poderia ter, pois as premiações do carnê eram feitas durante o programa. Com o tempo, o programa ficou mais sofisticado ganhando novos quadros e passou a ter oito horas de duração o que acabou figurando durante anos no Livro dos Recordes como o programa mais duradouro e o mais longo da TV brasileira[7].

Em 1971, quando o primeiro contrato de Sílvio Santos com a Globo estava para terminar, surgiu um grave problema, pois a emissora não queria renovar nas bases estipuladas por ele e queria se livrar da programação popular. O contrato não foi renovado e Sílvio Santos tentou comprar 50% das ações da TV Record que pertenciam a João Batista Amaral, mas foi mal sucedido, pois a compra seria feita á prazo e o

---

[5] Segundo site: http://www.relatorioanualgss.com.br/2009/?q=pt-pt/node/75
[6] Disponível em: http://www.gruposilviosantos.com.br/noticia.asp?cod=56
[7] Segundo site SBT: www.sbt.com.br/programasilviosantos/oprograma/

Grupo Gerdau comprou á vista. Depois deste fato, o Dr. Roberto Marinho pediu que Sílvio Santos voltasse para a Globo e o contrato foi renovado e Sílvio Santos permaneceu na Globo por mais cinco anos. Porém, o negócio entre o Grupo Gerdau e a TV Record não teve êxito e os 50% das ações que pertenciam ao grupo foram colocadas à venda. Como Sílvio Santos tinha um contrato vigente com a Globo e tinha uma proibição de ter uma emissora de televisão, um amigo chamado Joaquim Cintra Gordinho que assinou a compra dos 50% das ações da TV Record. Isso foi imprescindível para que Sílvio Santos permanecesse na televisão, pois a TV Tupi já estava fraquejando, a Record estava em crise e a Globo não o queria mais na programação. Ele não tinha mais para onde ir e teria desaparecido da televisão naquela ocasião (SILVA, 2000).

Em 1975 o general Ernesto Geisel outorgou a Sílvio Santos o canal 11 do Rio de Janeiro, que acabou deixando a Globo em 1976. O apresentador passou a comandar o Programa Sílvio Santos na TV Tupi e na TV Record, em São Paulo, além da TVS no Rio de Janeiro, algo inédito no país[8].

De acordo com SILVA (2000), foi naquele dia 22 de dezembro de 1975 e naquela hora, às 10 horas da manhã, que começou a nascer o SBT. A empresa concessionária era a TV Studios Sílvio Santos Cinema e Televisão Ltda., de São Paulo e foi criada para competir no campo da televisão. Outro fato importante no ano após a entrada no ar da TVS do Rio de Janeiro foi a compra de 50% das ações da TV Record pelo Grupo Sílvio Santos. Como Sílvio Santos já possuía 50% das ações em nome de Joaquim Cintra Gordinho, ele passou a ser dono da Record que em 1989 foi vendida para o Bispo Edir Macedo.

Em 1980 começa uma crise na Rede Tupi, funcionários entram em greve devido a atrasos salariais e em 16 de julho de 1980, a Tupi de São Paulo, a primeira emissora de televisão do Brasil, e mais seis emissoras associadas foram cassadas por decreto do presidente João Figueiredo. Após a cassação dos sete canais da Tupi, diversas emissoras que eram afiliadas àquela rede espalhadas por diversos estados vincularam-se a TV Studios Sílvio Santos. Foi criado um departamento para cuidar da rede TVS, chamado DOE (Departamento de Outras Emissoras). Os sete canais

[8] Segundo site SBT: www.sbt.com.br/programasilviosantos/oprograma/

cassados da Tupi foram colocados em licitação e Sílvio Santos conseguiu a concessão de quatro desses canais: TV Tupi de São Paulo, TV Marajoara de Belém do Pará, TV Piratini de Porto Alegre e TV Continental do Rio de Janeiro. Então, no dia 19 de agosto de 1981, no auditório do Ministério das Comunicações, aconteceu a cerimônia de assinatura do contrato de concessão dos quatro canais ao Grupo Sílvio Santos (SILVA, 2000).

Neste dia, o SBT entrava no ar com uma proposta inédita de mostrar a solenidade de assinatura da concessão ao vivo e em cores. No início, o SBT era obrigado por lei a preencher 12 horas de programação diária, então eram exibidos filmes, desenhos, um pouco de jornalismo e o Programa Sílvio Santos. Desta forma o SBT foi crescendo de forma saudável e era mais um instrumento de diversão e difusão cultural para as classes mais populares (classes C, D e E) que representavam cerca de 61% da população. O SBT conquistou uma posição de destaque logo no primeiro ano de vida, passando rapidamente para a vice-liderança do mercado e teve uma aumento de 30% da sua participação em audiência no segundo ano de operação[9].

No início, o SBT procurou explorar áreas da televisão anteriormente ignorados pelas outras emissoras como a programação infantil nas manhãs adquirindo os direitos do programa *Bozo* para o Brasil. O programa mexeu com a programação matutina tradicional das emissoras que eram dedicadas ao mundo feminino. Outro programa infantil de muito sucesso adquirido pelo SBT foi o seriado *Chaves* que, no início, foi criticado pelos próprios funcionários do SBT que diziam que o seriado era de má qualidade, mal feito e brega. Porém, Sílvio Santos insistiu em comprar o seriado e colocá-lo no ar e que acabou se tornando um sucesso mesmo nos dias atuais (SILVA, 2000).

No ano de 1996 foi inaugurado o Complexo Anhanguera, um conglomerado de estúdios com 231 mil m^2 que foi considerado pelo Grupo Sílvio Santos como o mais arrojado empreendimento realizado pelo Grupo. A construção do Complexo Anhanguera exigiu investimento de 120 milhões de dólares que foram usados para a construção da cidade cenográfica, 8 estúdios com estrutura técnica e de apoio independentes. É uma cidade com estrutura própria com restaurantes, lanchonetes,

[9] Segundo site: http://www.sbt.com.br/institucional/29anos.asp

café, salão de cabeleireiro, banca de jornal, ambulatório médico e odontológico, agência bancária, quadras de tênis e futebol, entre outros serviços[10].

De acordo com o Relatório Anual do Grupo Sílvio Santos (2009, p. 52 e 58), atualmente o SBT disputa o 2º lugar de audiência nacional. A rede é composta por 107 emissoras, sendo 8 próprias e 99% afiliadas que transmitem o sinal do SBT para 97% do território nacional. Em 2009 houve um maior investimento em jornalismo e teledramaturgia que fazem aumentar o interesse dos anunciantes. Outro investimento foi no parque de produção de alta definição dando continuidade à política de investimento na modernização de sua infra-estrutura, rumo à digitalização. A transmissão digital chegou às regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília através de emissoras próprias do Grupo Sílvio Santos e a outras regiões através de emissoras afiliadas que compõe a rede como no Piauí, em Pernambuco, Ceará, Bahia e Belo Horizonte.

Em 2009, o lucro representado pelo desempenho do SBT cresceu 335% e atingiu R$ 44,2 milhões. Esse resultado refletiu o comportamento do mercado de publicidade que não sofreu impacto significativo da crise econômica global. A receita líquida do SBT atingiu, nesse mesmo ano, R$ 734,7 milhões e superou em 12,1% a receita de 2008 o que acabou contribuindo com o resultado financeiro líquido, que atingiu R$ 30,8 milhões e reverteu o quadro do ano anterior, quando foram registradas despesas financeiras líquidas de R$ 19,4 milhões. Os investimentos alcançaram R$ 20,6 milhões direcionados para a modernização da infraestrutura e importantes contratações de *casting*[11].

De acordo com FELTRIN (2011), o Sílvio Santos perdeu seus melhores artistas para as TVs concorrentes e viu se esvair a vice-liderança histórica de ibope e enfrentou uma grave crise econômica em seu grupo e mesmo assim, há 4 meses consecutivos, Sílvio Santos registra o maior ibope de sua própria emissora, o SBT. O Programa Sílvio Santos é uma das maiores receitas do SBT, o cálculo é feito através de uma equação entre o custo da produção e o faturamento publicitário e cada atração do SBT tem seu

---

[10] *Id.*

[11] Segundo site: http://www.relatorioanualgss.com.br/2009/?q=pt-pt/node/73

índice de sucesso medido com essa equação. Portanto, Sílvio Santos é a única atração do SBT que marca mais de dois dígitos no ibope.

3.2.3 A Liderança Capitalização

A Liderança Capitalização foi integrada ao Grupo Sílvio Santos em 1975 e tem como principal produto a Tele Sena que foi lançada em 1991, considerado o título de capitalização mais vendido do país. A Tele Sena é um título de pagamento único, em que 50% do investimento pode ser resgatado após um ano com juros e correção monetária. Além disso, durante a vigência do contrato, o portador do título concorre a prêmios sorteados aos domingos no Programa Sílvio Santos[12].

Segundo o Relatório Anual do Grupo Sílvio Santos (2009, p. 63), desde 1991 foram vendidos 2,45 milhões de títulos da Tele Sena, destes 54 milhões só no ano de 2009; existem mais de 16 mil pontos de venda entre casas lotéricas e agência dos correios; já premiou mais de 2 milhões de brasileiros e em 2009 houve uma distribuição de R$ 14,235 milhões em prêmios para mais de 176 mil clientes.

Segundo LAGUNA (2010), após a crise contábil no Banco PanAmericano, o Grupo Sílvio Santos retirou a Liderança Capitalização do capital da Instituição financeira. A Liderança tinha uma participação no Banco de 60,983 milhões de ações ordinárias e foi integralmente comprada pela Sílvio Santos Participações e usada para injetar R$ 2,5 bilhões no Banco. Com essa aquisição, a participação da holding de Sílvio Santos no capital total do PanAmericano sobe de 12% para aproximadamente 37%. Essa alteração não teve como objetivo a alteração da composição do controle ou a estrutura administrativa do PanAmericano e sim se tratou apenas de uma organização societária dentro do Grupo Sílvio Santos.

De acordo com CARVALHO (2011), as vendas estão estagnadas na divisão de Capitalização e há mais de quatro anos, o grupo vende 5 milhões de cartelas da Tele Sena por mês a R$ 6,00 cada, sendo que no auge comercializava 15 milhões e as vendas só foram mantidas porque os preços não foram reajustados.

---

[12] Segundo site: http://www.telesena.com.br/atelesena

3.2.4 A Sisan Empreendimentos Imobiliários

A Sisan Empreendimento Imobiliários foi fundada em 1990 com objetivo principal de cuidar dos imóveis de Sílvio Santos e dos imóveis não operacionais do Grupo Sílvio Santos. As atividades eram basicamente reformas, adaptações e atendimentos às legislações pertinentes. A empresa foi também responsável pela construção do Edifício PanAmericano em 1995, além de ter sido responsável pela estrutura física do reality show "Casa dos Artistas" exibido no ano 2000[13].

No ano seguinte, a Sisan passou a cuidar dos patrimônios "não operacionais" do Grupo dando-lhe destinação econômica, ou seja, para cada imóvel era feito um estudo de qual "destino" ia ser dado ao imóvel: venda, aluguel ou empreendimento. Conforme o "destino" dado ao imóvel, a Sisan realiza estudos de viabilidade técnica-econômico-financeira e, enquanto incorporadora, busca parceiros, no Grupo ou fora dele, para a realização do negócio[14].

A partir de 2002, a Sisan realizou grandes empreendimentos como:

- A reforma do Edifício onde fica instalada a Divisão de Comércio e Serviços do Grupo Sílvio Santos;
- A construção do Residencial Vida & Alegria que visou um novo conceito de moradia para a classe média-baixa;
- Ganhou o prêmio Empreendedor de Responsabilidade Social em 2003 pela Associação Comercial de São Paulo;
- Recebeu o primeiro Certificado de Qualidade – ISO 9001:2000 em 2004 além de reformar a fachada do 9º Distrito Policial do Carandiru, em São Paulo, no mesmo ano. O segundo certificado ISO 9001 – 2008 foi recebido no ano de 2009
- Em 2005 passou a fazer parte da Divisão de Novos Negócios, braço financeiro do Grupo Sílvio Santos, o Banco PanAmericano e foi construído o Jequiti Resort Residence, no Guarujá – SP, que agrega 36 casas de alto padrão com vista para o mar.

---

[13] Segundo site: http://www.sisan.com.br/historia.aspx
[14] *Id.*

A Sisan também recebeu outros prêmio como: Prêmio 1º Máster Empresarial de Turismo em 2005; 2º Grande Prêmio Arquitetura Corporativa em 2006; Prêmio Máster Imobiliário em 2007 e o Prêmio Internacional Fiabci Prix D'excellence em 2008[15].

Outro empreendimento importante da Sisan foi a construção do Hotel Sofitel Jequitimar em 2006.

Segundo SILVA (2000), a construção do hotel tratou-se de um projeto pessoal de Sílvio Santos, ele comprou o Hotel Jequitimar e sua reforma foi inspirada em uma das mais luxuosas embarcações que operam em Miami, o navio *Ecstasy*. Para isso, Sílvio Santos enviou um arquiteto e um engenheiro para Miami para uma viagem no navio para anotar tudo o que ele tinha de mais bonito e funcional.

Porém, em 2009 a Sisan encerrou o ano com um prejuízo de R$ 23,7 milhões, esse resultado se deve às despesas relacionadas à construção dos empreendimentos do Grupo, principalmente do Hotel Sofitel Jequitimar e ao fato de que tais empreendimentos ainda não tinham atingido a fase de maturação. Para manter as necessidades de capital de giro foram feitas captação de empréstimos no mercado financeiro e por recursos do próprio grupo Sílvio Santos[16].

Segundo OLIVEIRA (2010), a Sílvio Santos Participações, *holding* do empresário Sílvio Santos, pretendia multiplicar por cinco o banco de terrenos da Sisan Empreendimentos Imobiliários, cujo plano era investir R$ 50 milhões e elevar o banco de terrenos de 20 mil metros quadrados para 100 mil metros quadrados através de recursos de parcerias com as construtoras e outras incorporadoras. O Grupo Sílvio Santos também planejou ampliar a participação no setor imobiliário por meio do Banco PanAmericano. O plano em questão teve como objetivo oferecer linhas de crédito para compradores de imóveis de baixa renda admissíveis no programa do governo "Minha Casa, Minha Vida".

---

[15] *Id.*

[16] Segundo site: http://www.relatorioanualgss.com.br/2009/?q=pt-pt/node/79

3.2.5 A Jequiti Cosméticos

A Jequiti Cosméticos surgiu da quando, em suas viagens pelos Estados Unidos e Europa, Sílvio Santos percebeu o grande interesse de suas seis filhas, sua esposa e todas as mulheres de modo geral, pelos cosméticos e perfumes e resolveu investir nessa área no Brasil. Na ocasião, existia um perfume da moda 'Avant Làfaire' e muitos iam até a Argentina pra comprá-lo. Então, Sílvio Santos foi até a Argentina, contratou químicos, criou vidros e embalagens e lançou a Chanson Cosméticos e Perfumaria. Porém, por falta de um bom administrador, sendo que ele mesmo não dispunha de tempo para administrar, a Chanson foi vendida junto com suas fórmulas e embalagens à uma empresa, hoje famosa no mercado.

No entanto, Sílvio Santos não desistiu e criou novas estratégias de mercado e voltou a investir na área cosmética. Para isso, foram feitas pesquisas de mercado interno e externo. Foram contratados os melhores profissionais do Brasil para desenvolver produtos de alta qualidade e não apenas para o grupo feminino, mas também para homens e crianças. Assim surgiu a SS Cosméticos, empresa que fabrica os produtos da Jequiti[17].

A Jequiti foi criada em 2006 apostando na venda direta, ou seja, de porta a porta. Em 2009 a empresa contava com 150 mil revendedoras que apresentam às consumidoras os 420 produtos do portfólio da empresa e os 150 mil da Vila Jequiti – responsável por itens que não são cosméticos, mas que interessam o público alvo. Embora tenha iniciado suas atividades em 2006, foi em 2008 que aumentaram os investimentos na cadeia de consultoras e em ações de motivação como, por exemplo, o programa "Roda a Roda Jequiti" que dá até 1 milhão de reais para a dupla de consultora e consumidora vencedora que a cada venda efetuada ganham um cupom para participar do programa. Outra facilidade o Banco PanAmericano oferecia um cartão de crédito para as consultoras e o "Jequiti Bônus" que revertia 2% das compras em lojas e estabelecimentos em créditos nas faturas do cartão (MARCOLINO, 2010).

[17] Segundo site: http://www.jequiti.com.br/institucional

3.2.6 O Banco PanAmericano

O início do Banco PanAmericano foi em 21 de fevereiro de 1969 quando o Grupo Sílvio Santos assumiu o controle acionário da Real Sul S/A – Crédito, Financiamento e Investimento, empresa que atuava no mercado desde 1963 e teve sua razão social alterada para Baú Financeira S/A – Crédito, Financiamento e Investimento. No ano de 1990, autorizado para atuar como banco múltiplo, iniciou as operações com as carteiras comerciais e crédito, financiamento e investimento e passou a ser denominado como Banco PanAmericano S/A[18].

O foco do PanAmericano é o financiamento ao consumo para pessoas físicas das classes B, C, D e E. Tem um extenso portfólio de produtos e serviços com destaque no crédito direto ao consumidor, crédito consignado, empréstimo pessoal, cartões, seguros, leasing e consórcio que são oferecidos em mais de 203 pontos exclusivos nas capitais e principais cidades do Brasil e em mais de 28 mil parceiros comerciais, entre eles estão as concessionárias e revendedoras de veículos e nas redes de lojas de varejo[19].

De acordo com o Relatório Anual do Grupo Sílvio Santos (2009, p. 38 e 43), o Banco PanAmericano construiu uma tradição de mais de 40 anos no mercado de financiamento ao consumo e a diversificação de atividades fez parte da estratégia de fortalecimento da sua relação com os clientes, permitindo que cada cliente adquira uma média de três produtos com a marca PanAmericano. As soluções para as necessidades financeiras dos clientes colaboraram para o crescimento planejado e sustentado, além de reduzirem os riscos de crédito. Como estratégia de negócio, o PanAmericano possui também uma diversificada carteira de captações. Em 31 de dezembro de 2009, os depósitos a prazo (CDB) e os depósitos a prazo com garantia especial (DPGE) respondiam por 43,5%; as cessões de créditos a outras instituições financeiras por 12,2%; as captações por meio de Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDCs), por 19,4% e as demais fontes de recursos, por 24,9% da carteira total de captações.

---

[18] De acordo com o site: http://www.panamericano.com.br/site/content/ri1/default.aspx
[19] *Id.*

No ano de 2010 ocorreu um fato importante para o Banco PanAmericano, a venda da participação de 49% do capital com direito a voto do à Caixapar, subsidiária da Caixa Econômica Federal no dia 20 de julho. O processo de integração teve início com a venda de produtos nos diferentes canais das duas instituições, mas com uma perspectiva de haver um aproveitamento maior das áreas comuns, como tecnologia e back-office. A princípio o banco PanAmericano começou a oferecer crédito imobiliário da Caixa, enquanto a instituição federal recebeu produtos de financiamento, seguros e cartões. Assim, os mais de 20 mil pontos de acesso do PanAmericano se uniram aos 30 mil da Caixa e os canais comuns ampliaram a expectativa de crescimento da carteira do banco estatal. Na área habitacional, a previsão era de que cerca de R$ 5 bilhões seriam originados nos pontos de atendimento do PanAmericano até 2013. A seguradora do PanAmericano também contribuiria oferecendo apólices para área habitacional e para os demais ramos elementares juntamente com a parceria com bandeiras Visa e MasterCard para os segmentos de supermercado e materiais de construção (TRAVAGLINI, 2010).

3.2.6.1 A Crise Financeira

No dia 11 de setembro de 2010, durante a gravação do programa exibido aos domingos, Sílvio Santos recebeu um telefonema do presidente da holding informando que o Banco Central estava trabalhando dentro do Banco PanAmericano há três semanas e que havia encontrado um rombo contábil milionário. Esta notícia causou estranhamento ao empresário, pois recebia relatórios do Banco todos os meses e neles estavam tudo perfeito. O rombo calculado foi na marca de R$ 2,5 bilhões e para pagar a dívida, Sílvio Santos negociou com o Fundo Garantidor de Crédito (FGC) em que foi dado um prazo de dez anos para quitação da dívida, com três anos de carência, ou seja, a primeira parcela tem vencimento para junho de 2014 e até esta data deve ser feita a correção inflacionária da dívida (ALCÂNTARA, 2010).

A fraude no Banco PanAmericano teve início com pelo menos três tipos de operações:

- Carteira de crédito: a instituição financeira começou a vender carteiras de crédito que envolviam os contratos de cessão de crédito, operações de empréstimo e registro de bens executados por inadimplência para outras instituições financeiras como, por exemplo, o Bradesco e o Itaú. O PanAmericano, que vendeu as carteiras, as manteve no seu balanço como ativos e além de contabilizar carteiras de crédito já vendidas, a instituição financeira registrava esses negócios com valores alterados. Outra hipótese levantada pela autoridade monetária é de que a mesma carteira de crédito tenha sido vendida mais de uma vez. Assim, o balanço errava para cima o real valor dos ativos do banco.
- Cartão: quando o cliente pagava apenas uma parte da fatura, os executivos aumentavam o valor financiado sem o conhecimento do cliente e após pagar os lojistas, parte do dinheiro era desviada.
- CDB (Certificado de Depósito Bancário): o Banco Central identificou um CDB de R$ 400 milhões de uma pessoa física com remuneração muito superior à prática do mercado em relação a esses papéis.

Essas fraudes foram descobertas pelo Banco Central que deu um prazo para que o banco encontrasse uma solução. Nesse período, Sílvio Santos pegou o empréstimo de R$ 2,5 bilhões concedido pelo FGC (Fundo Garantidor de Crédito) e deu seu patrimônio como garantia. O balanço para verificar o tamanho do rombo continuou sendo feito e acabou aumentando em mais R$ 1,5 bilhões que acabou não sendo coberto por meio de empréstimo e sim com a entrada de um novo sócio. Quatro bancos entraram na disputa pela compra do banco: Bradesco, Santander, Safra e BTG Pactual. Sílvio Santos acabou concordando em entregar o Banco PanAmericano para o BTG Pactual em troca do pagamento do rombo de R$ 4 bilhões (CARVALHO, 2011).

Com a compra do Banco PanAmericano, o BTG Pactual passou a deter o controle da empresa junto com a Caixa Econômica Federal. O sócio do BTG Pactual, José Luiz Acar Pedro, passou a ser o novo diretor do PanAmericano em parceria com Maria Fernanda Ramos Coelho, presidenta da Caixa Econômica Federal que manteve as condições patrimoniais que a fizeram adquirir 49% do controle acionário do

PanAmericano. Desta maneira, Sílvio Santos não teve mais que arcar com nenhuma dívida e suas outras empresas, como o SBT e a Jequiti, deixaram de fazer parte da operação. Apesar do rombo bilionário, o Banco PanAmericano não causou prejuízo a ninguém, nem aos clientes, nem aos acionistas (COSTA; SVERBERI, 2011).

Assim, depois do rombo bilionário, o Banco PanAmericano deixou de ser uma das empresas do Grupo Sílvio Santos.

3.3 A SUCESSÃO NO GRUPO SÍLVIO SANTOS

Após a venda do Banco PanAmericano, o Grupo Sílvio Santos demonstrou que seus sinais podiam ser insustentáveis, pois cerca de 90% do lucro líquido do grupo era proveniente dos resultados fictícios do Banco. Sem esses números, a organização acumulou prejuízos de R$ 79 milhões nos últimos três anos e dívida total de R$ 400 milhões.

Devido a isso, o Grupo inicia a preparação da sucessão. Para tal objetivo, Sílvio Santos contratou uma firma americana chamada Cambridge Advisors to Family Enterprise, do consultor John Davis, um dos maiores especialistas em gestão e sucessão de empresas familiares. Davis terá como objetivo propor um novo estilo de gestão com regras mais claras e critérios de controle mais rigorosos. Para isso, iniciará a preparação das seis filhas de Sílvio Santos (Cíntia, Sílvia, Daniela, Patrícia, Rebeca e Renata) que passarão por treinamento sobre como fazer parte das empresas (CARVALHO, 2011).

4. CONCLUSÃO

O Grupo Sílvio Santos passou por diversas etapas de crescimento no decorrer de mais de 50 anos de existência em todos os ramos que atua. Dentre todas as estratégias de crescimento, a diversificação de atividades foi a principal o que fez com que o Grupo pudesse atuar em diversos ramos que vão desde comunicações, comércio e serviços, capitalização, indústria imobiliária até o ramo de cosméticos.

Além da diversificação, o empreendedorismo, a boa administração e o reinvestimento do lucro também foram cruciais para que Senor Abravanel construísse seu império. Outro diferencial das empresas do Grupo Sílvio Santos foi sempre oferecer vantagens a seus clientes e colaboradores como, por exemplo, o programa Roda a Roda Jequiti, que dá a oportunidade para consultoras e clientes da Jequiti Cosméticos de ganhar prêmios em dinheiro, o que não acontece nas outras empresas do mesmo ramo de venda de cosméticos por catálogo.

Outro fator determinante no sucesso das empresas foi o objetivo estratégico de buscar os consumidores das classes B, C, D e E que anteriormente eram desprezadas por outras empresas. Como no Brasil, a maior parte da população está inserida nessas classes, o sucesso das empresas é garantido.

Apesar de todo o sucesso alcançado, como toda grande empresa, o Grupo Sílvio Santos teve seus momentos de crise e o de maior repercussão foi o rombo bilionário ocorrido no Banco PanAmericano que, apesar de Sílvio Santos saber escolher bem os seus funcionários e colaboradores e confiando nos escolhidos para fazê-la, não acompanhou a administração que estava sendo feita no seu Banco e acabou tendo que colocar suas outras empresas como garantia para poder cobrir o rombo. Felizmente, e como é de praxe para um empresário competente como Sílvio Santos, o banco foi vendido e as outras empresas do grupo acabaram não sendo prejudicadas e, principalmente, os clientes do Banco PanAmericano não sofreram nenhum tipo de prejuízo após o rombo bilionário, o que é muito raro de acontecer em uma situação como essa.

Desta maneira, o Grupo Sílvio Santos continua entre os principais conglomerados do Brasil, garantindo que seus produtos e serviços tenham qualidade e

sempre em destaque no mercado, garantindo que todos os tipos de consumidores, principalmente os de menor poder aquisitivo.

REFERÊNCIAS

PENROSE, E. ***A teoria do crescimento da firma.*** Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

SCHUMPETER, J. ***Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico***. 3ª Ed. São Paulo: Nova Cultural. Coleção Os Economistas [1988].

SILVA, A. ***A fantástica história de Sílvio Santos***. São Paulo: Editora do Brasil, 2000.

GRUPO SÍLVIO SANTOS (GSS). **Relatório Anual 2008.** São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.gruposilviosantos.com.br/relatanual.asp>. Acesso em: 07/4/2011.

LIMA, M. Grupo Sílvio Santos compra a Dudony. **Valor Econômico**. Curitiba, 17 de junho de 2009. Disponível em: <http://oglobo.globo.com/economia/mat/2009/06/17/grupo-silvio-santos-compra-dudony-756378015.asp>. Acesso em: 18/4/2011.

GRUPO SÍLVIO SANTOS (GSS). **Relatório Anual 2009.** São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.gruposilviosantos.com.br/relatanual.asp>. Acesso em: 18/4/2011.

SBT. Disponível em:
www.sbt.com.br
Acesso em 26/4/2011.

RELATÓRIO ANUAL DO GRUPO SÍLVIO SANTOS. Disponível em:
http://www.relatorioanualgss.com.br
Acesso em: 12/5/2011.

FELTRIN, R. Silvio Santos vira único ibope de dois dígitos do SBT. **UOL Notícias**. São Paulo, 2011. Disponível em: http://noticias.uol.com.br/ooops/ultimas-noticias/2011/04/19/silvio-santos-vira-unico-ibope-de-dois-digitos-do-sbt.jhtm. Acesso em: 04/5/2011.

GRUPO SÍLVIO SANTOS. Disponível em:
www.gruposilviosantos.com.br
Acesso em: 09/5/2011.

TELE SENA. Disponível em:
http://www.telesena.com.br
Acesso em: 10/5/2011.

LAGUNA, E. Após rombo, Sílvio Santos tira Liderança Capitalização do Panamericano. **Valor Econômico**. São Paulo, 29 de novembro de 2010. Disponível em:

http://www.valoronline.com.br/online/bancos/29/344167/apos-rombo-silvio-santos-tira-lideranca-capitalizacao-do-panamericano. Acesso em: 10/5/2011.

CARVALHO, D. Sílvio Santos contrata consultoria para planejar sucessão no grupo. **Valor Econômico**. São Paulo, 02 de maio de 2011. Disponível em: http://www.valoronline.com.br/impresso/empresas/102/420403/silvio-santos-contrata-consultoria-para-planejar-sucessao-no-grupo. Acesso em: 10/5/2011.

SISAN EMPREENDIMENTO IMOBILIÁRIOS. Disponível em: http://www.sisan.com.br
Acesso em: 12/5/2011.

OLIVEIRA, J. Grupo Sílvio Santos busca quintuplicar o banco de terrenos. **Brasil Econômico.** São Paulo, 02 de junho de 2010. Disponível em: http://www.brasileconomico.com.br/noticias/grupo-silvio-santos-busca-quintuplicar-banco-de-terrenos_84070.html. Acesso em: 13/5/2011.

JEQUITI. Disponível em:
http://www.jequiti.com.br
Acesso em: 16/5/2011.

MARCOLINO,R. Jequiti consolida negócios apostando em suas consultoras. **Exame.** Rio de Janeiro, 01 de setembro de 2010. Disponível em: http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/jequiti-consolida-negocios-apostando-suas-consultoras-592990. Acesso em: 16/5/2011.

BANCO PANAMERICANO. Disponível em:
http://www.panamericano.com.br
Acesso em: 17/5/2011.

TRAVAGLINI, F. Aprovada a venda de parte do PanAmericano à Caixa. **Valor Econômico.** Brasília, 21 de julho de 2010. Disponível em: http://www.gruposilviosantos.com.br/anexos/I0000008_OCR.jpg. Acesso em: 18/5/2011.

ALCÂNTARA, E. Sílvio Santos: "Vou adiar o plano de aposentadoria". **Revista Veja**. São Paulo, 14 de novembro de 2010. Disponível em: http://www.gruposilviosantos.com.br/noticia.asp?cod=47. Acesso em: 18/5/2011.

CARVALHO, M.C. Sílvio Santos aceita vender o PanAmericano. **Folha.com**. São Paulo, 29 de janeiro de 2011. Disponível em: http://www1.folha.uol.com.br/mercado/867756-silvio-santos-aceita-vender-o-panamericano.shtml. Acesso em: 19/5/2011.

COSTA, A. C; SVERBERI B. Sílvio Santos vende PanAmericano para o BTG Pactual. **Revista Veja.** São Paulo, 31 de janeiro de 2011. Disponível em: http://veja.abril.com.br/noticia/economia/silvio-santos-vende-panamericano-para-btg-pactual. Acesso em: 19/5/2011.

CARVALHO, D. Sílvio Santos Contrata Consultoria para planejar sucessão no grupo. **Valor Econômico.** São Paulo, 2 de maio de 2011. Disponível em: http://www.valoronline.com.br/impresso/empresas/102/420403/silvio-santos-contrata-consultoria-para-planejar-sucessao-no-grupo. Acesso em: 28/6/2011.