

## POLISCÓPIO

## A guerra da comunicação

No último fim-de-semana, um dos principais semanários que temos ostentava como título principal da sua secção económica o título “Contra-ataque da PT”. E resumia os quatro principais pontos fortes desse contra-ataque à OPA lançada pelo Grupo Sonae:

- O preço é baixo;
- As redes serão abertas;
- A Sonae é financeiramente frágil;
- O sucesso da OPA provocará menos concorrência.

Os argumentos não são novos. Estavam já na resposta inicial do Presidente da PT ao anúncio da OPA. Para bem entendermos isto, devemos ter em conta o que a seguir contarei.

Quando se dá uma OPA com a natureza desta — hostil, isto é, contra a vontade dos gestores da empresa visada —, a contenda inicial é entre quem se propõe adquirir a empresa e esses gestores. E é assim porque estes últimos julgam interpretar a vontade de oposição dos accionistas correntes da empresa visada, uma vez que estes não foram tidos nem achados para o aparecimento do desejo de comprar. Não quer dizer que seja assim. Em boa verdade, só vamos verdadeiramente saber se a OPA é hostil ou não no momento final, isto é, quando todo o processo for encerrado. Se quem se propôs comprar tiver sucesso, a OPA não foi hostil e veio ao encontro do que os investidores na PT desejavam. Se tiver insucesso, então sim, a OPA foi hostil, porque os actuais accionistas da empresa não desejavam vender a empresa.

Os gestores da empresa, mesmo os seus quadros e, até, o conjunto dos trabalhadores da PT não verão com bons olhos a OPA. Por uma razão simples. É que se a OPA tiver sucesso, é uma grande porta para um enorme campo de incógnitas que se abre. Os gestores perderão o seu cargo, muito provavelmente. Foi assim que aconteceu geralmente em todas as OPA realizadas, hostis ou amigáveis. Os quadros serão subalternizados, pelo aparecimento de quadros do grupo comprador. Apesar de haver prometido que não haveria despedimentos no BPA, quando o BCP o adquiriu, escassos anos depois, mais de noventa por cento dos quadros do BPA haviam desaparecido do mapa. E os trabalhadores não sabem o que sucederá, o seu universo de expectativas treme com a OPA.

É uma luta peculiar, esta. Onde há ob-

jectivos estratégicos, subordinados ao termo “convencer”. Neste caso, são visíveis quais. Precisamente aqueles onde a decisão vai ser produzida:

- O Governo
- A autoridade para a concorrência
- Os accionistas actuais da PT
- Como terra onde todos estes objectivos têm raízes, a opinião pública.

As armas para a luta são as informações veiculadas susceptíveis de influenciar a decisão daqueles objectivos. É nesse quadro que devemos entender a importância das

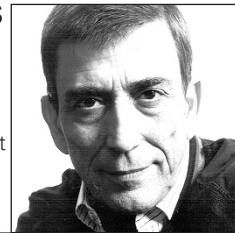
informações trazidas à luz pelo semanário referido. Mas não se julgue que essas informações surgem estampadas no jornal porque algum jornalista as investigou. Não é isso que se passa. Sendo assim tão importante a informação, cada um dos contendores têm ao seu serviço equipas de especialistas na passagem das informações para o mercado. São as chamadas empresas de comunicação. O trabalho é elaborado por equipas técnicas — geralmente, os bancos especializados em fusões e aquisições — que procuram “catar”, é o termo, todos os pequenos pormenores inerentes à oferta apresentada, para deles extrair as armas com que os contendores esgrimem o seu combate. Não se pense que as coisas são líquidas. Numa operação destas, há sempre argumentos a favor e contra. Cada parte procura trazer para a luz os argumentos que lhe servem, tentando destruir os argumentos da contraparte. Tratando-se de um combate estratégico, o importante é arregimentar argumentos. O mesmo banco de fusões e aquisições que assessoria o ataque — isto é, a entidade que lança a OPA — e que arregimenta um conjunto de argumentos a favor, seria perfeitamente capaz de, ao serviço da parte contrária, arregimentar argumentos contra. As empresas de comunicação, que veiculam esses regimentos de argumentos, agem de modo igual. Tanto passariam uns como passariam outros. Tudo depende do lado de quem estão. Isto é, de quem lhes paga.

Se olharmos para os argumentos trazidos

Muito do que ouvimos e lemos, acerca da OPA do Sonae sobre a PT, não é informação espontânea. É informação criada para servir os objectivos da respectiva parte.

A. MAGALHÃES  
PINTO  
Economista

magpinto@netcabo.pt



à luz nos termos que contei no início deste escrito, será muito fácil contra-argumentar. Mas os contra-argumentos serão tão válidos como os argumentos. Tudo depende da perspectiva. E, sobretudo, a sua valia vai ser determinada pela avaliação que deles faça quem tem que decidir.

### O preço é baixo

É um argumento essencialmente destinado aos accionistas actuais da PT. Não os grandes accionistas. Esses sabem muito bem quanto valem realmente as acções.

Mas os pequenos. Os que investem na Bolsa. Pretende-se dizer-lhes que se está a defender o seu interesse, que o preço oferecido pelo agressor é menos do que eles podem obter mais tarde. É um argumento frágil. Porque o pequeno accionista recordar-se-á facilmente de que até estava a ganhar pouco ou, mesmo, a perder

com as cotações vigentes na Bolsa antes da OPA. Se as acções valem doze euros, como agora diz a PT, e não nove e picos, oferecidos pela Sonae, porque é que o seu valor na Bolsa não andava por ali?

### As redes serão abertas

É um argumento essencialmente destinado ao Governo. Um pouco também destinado à autoridade para a concorrência. Tentando convencê-los de que não é precisa a OPA para atingir um objectivo desejável. Diz a PT que estava a estudá-lo. Talvez estivesse. Mas eu quero dizer que, não assinando, numa empresa minha, serviços da PT já há muito tempo (por desgosto com o serviço e por ter encontrado noutra operador melhores condições de preço). Tive que estar meses e meses a pagar uma factura à PT sem saber porquê. A verdade é que pagava as minhas chamadas a outro operador, mas a PT enviava-me todos os meses uma factura — que não era de centimos — pela utilização da sua rede. Para mim, a decisão que a PT buscava já vem muito tardiamente.

### A Sonae é financeiramente frágil

Outro argumento destinado ao Governo e, também, à opinião pública. Com um artifício pelo meio. É que a fragilidade financeira da Sonae, enquanto empresa que lançou a OPA, deve ser analisada não ANTES da OPA consolidada, mas sim DEPOIS de ela ter produzido os seus efeitos no universo Sonae. O facto de o Grupo Sonae ser mais pequeno do que o Grupo sobre o qual lançou a OPA não quer dizer nada. Cantam-se hoje loas ao BCP pelo sucesso que fez da OPA sobre o BPA e, todavia, era mais pequeno do que o BPA e era tão frágil do ponto de vista financeiro que teve que montar com o Grupo Melo uma maquilhagem de todo o negócio, como foi denunciado antes e depois se confirmou.

### O sucesso da OPA provocará menos concorrência

Outro argumento para a autoridade da concorrência e para a opinião pública. Tem-se em conta, aqui, essencialmente a fusão das redes Optimus e TMN, já anunciadas. É uma questão de perspectiva. Não podemos esquecer-nos que o terceiro operador presente no mercado é o gigante europeu Vodafone, o qual pode (podia) vir a ser a empresa dominante no mercado se e quando o quisesse. Será um pouco mais difícil se tiver pela frente aquilo que será um gigante (português) no nosso mercado.

Naturalmente, os argumentos alinhavados por mim — e que ninguém me encomendou, juro — valem o que valem. Outras cabeças pensarão diferentemente. E conseguirão encontrar outros argumentos a favor e contra. Não é esse o ponto de vista do que aqui escrevo hoje. O que quero relevar é que muito do que ouvimos e lemos, acerca da OPA do Sonae sobre a PT, não é informação espontânea. É informação criada para servir os objectivos da respectiva parte. Alguma dessa informação é estudada e pretensamente demonstrada por especialistas ao serviço das partes. Outra, que surge quase sempre como, “é possível que”, nem sequer é isso. É apenas fumo destinado a criar desorientação e confusão. Tal como nos livros policiais, basta ver a quem serve tal informação para saber quem fez a fumaça.



AZUIL BARROS  
Especialista  
no crescimento  
de negócios

Director Regional  
Quantum organization  
Portugal

## Como obter a atenção dos seus clientes utilizando a “nobre arte” do “direct mail”

Existem três elementos que influenciam a nossa memória:

1. O quão recente aconteceu;
2. Com que frequência acontece;
3. O quão dramático é.

Quanto mais recente alguma coisa tiver acontecido, maior é a probabilidade de nos lembrarmos dela. Também, quanto mais frequente esse acontecimento ocorrer, maior a probabilidade de nos lembrarmos. E, finalmente, se o que aconteceu tiver sido drástico e realmente intenso, maior é a probabilidade de nos lembrarmos disso.

Vamos imaginar que, há uns minutos atrás, um cão grande e feio lhe mordeu a perna. Considere também que, além disso, esse cão grande e feio o mordeu ontem, a

semana passada e várias vezes nos últimos meses. E, lamentavelmente, não só esse cão o mordeu em várias ocasiões, como o fez de uma forma verdadeiramente feroz. Lembrar-se-á desse cão grande e feio, não é verdade?

Agora, imagine que há um grupo de pessoas que gostaria que se lembrassem de si. Como talvez ... os seus clientes. É desnecessário dizer que não quer que eles se lembrem de si como aquela pessoa que lhes morde na perna sempre que o vêem.

Contudo, quer ser lembrado como a pessoa que tem um impacto profundo neles.

Um impacto positivo, claro.

Então, como é que pode alcançar isso? Uma excelente forma é enviar a estas boas

pessoas uma carta, de tempos a tempos. Mas com que frequência lhes deve enviar estas cartas e quando? Se tiver uma base de dados dos seus clientes actuais e potenciais, com que frequência deve corresponder-se com eles? Qual é a frequência mais rentável para si para se corresponder com os seus clientes actuais e potenciais? Bem, de acordo com a pessoa que escreveu mais “direct mailing” do que qualquer outra, incluindo a carta de vendas mais eficaz da história, com 8 milhões de vendas resultantes de 160.000.000 de cartas enviadas (a propósito, o seu nome é Gary Halbert), a resposta é:

De 21 em 21 dias, aproximadamente.

É verdade! Cerca de 3 semanas. Surpreendido? O Gary Halbert explica que se

demorarmos mais que 21 dias, a maioria dos seus clientes irá, provavelmente, esquecer-se de si. E, se lhes escrever com mais frequência, poderão fartar-se de o ouvir.

O que isto quer dizer é que a maioria dos empresários não está, simplesmente, a corresponder-se com os seus clientes actuais e potenciais o número de vezes suficiente.

Muito bem, comece agora a corresponder-se com os seus clientes em intervalos de 3-4 semanas e obtenha a atenção dos seus clientes, indispensável para agarrá-los para sempre e multiplicar os lucros do seu negócio.

Faça com que este ano seja o MELHOR de sempre para si.

www.QuantumCrescimentoNegocios.com