

POLISCÓPIO

## SONAE.pt

Quando, há duas ou três semanas atrás e a propósito da visita de Bill Gates a Portugal, eu lamentava aqui o nosso provincianismo, o qual não nos deixava ver que também tínhamos um Bill Gates português, estava longe de imaginar como a realidade próxima se iria encarregar de demonstrar o inconformismo, a audácia, o vigor, o atrevimento de rasgar o futuro do grupo de Belmiro de Azevedo. E só pode ter ficado surpreendido com a OPA sobre a Portugal Telecom quem não conhece a cultura de empresa do Grupo SONAE. Uma cultura inculcada em toda a estrutura de comando ao longo dos últimos vinte e cinco anos. Uma cultura para a qual pensar o aparentemente impossível não é proibido e realizar o pensamento é uma obrigação.

O acontecimento já foi glosado pela comunicação social e por praticamente todos os comentadores nas suas mais variadas vertentes. O Leitor encontrará, assim e aqui, poucas novidades. Quando muito, terá apenas mais uma opinião para juntar às demais e formar a sua própria. Por isso me debruço sobre alguns aspectos que reputo ou curiosos ou importantes.

## O DESFECHO

Começo pelo fim. Afinal, aquilo que todos gostaríamos de conhecer e por que vamos ansiosamente esperar, aqueles que se preocupam com estas coisas. Como vai terminar a OPA sobre a PT? Sei que prever o desfecho, a meses de distância, é ousadia maior do que tentar ganhar o totoloto. Mas, em minha opinião, a PT "já é" da SONAE. Por isso lhe chamo "SONAE.pt". Tenho algumas razões para acreditar que assim seja, tendo em conta a experiência que tenho de uma outra OPA - a do BPA - gigantesca para a nossa dimensão. Nem sequer me deixo impressionar pelo facto de serem quase todos os dias anunciadas contra-OPA. Também no caso do BPA isso sucedeu e, no fim, não surgiu nenhuma. Era só poeira para alimentar notícias, para tornar protagonista quem não tinha estaleca para isso, para confundir algumas decisões.

Pensemos por um momento. Quem estaria, em Portugal, em condições de mobilizar as energias, os fundos, o know-how, para se lançar à luta pela PT? Dir-se-á

que Portugal não é apenas a SONAE. É verdade. Só que a SONAE tem a preciosa vantagem de haver tomado a iniciativa. Tornando, assim, muito mais difícil para qualquer outro interessado entrar no jogo. Recordemos que, em Portugal e ao que foi anunciado, não existe nenhuma instituição financeira com capacidade para financiar a operação. É verdade que há uma instituição financeira portuguesa - o BES - que jogou forte, no passado, nos investimentos na PT. Mas esses já anunciaram que não se perfilam como concorrentes.

Das restantes pessoas e instituições presentes na PT, as pessoas não reúnem condições para se abalancarem a uma operação desta dimensão - nenhuma delas tem a história da SONAE - e, das instituições restantes, apenas uma poderia (e, se calhar, até deveria) opor-se às intenções do grupo português. Refiro-me à Telefonica, o gigante espanhol e europeu de telecomunicações. Mas esta está financeiramente fragilizada - iniciou o pagamento de uma outra compra bem maior no Reino Unido - como, tanto quanto parece, o negócio já está tratado entre ela e a SONAE. A Telefonica ficará dona integral do operador de telemóveis brasileiro onde partilha o poder com a SONAE.

Depois, se atentarmos que o banco que apoia a SONAE neste negócio é ele espanhol também, difícil se torna perceber como disponibilizaria esse apoio sem que quem nele manda não tivesse tido uma palavra prévia com a Telefonica antes dessa disponibilidade.

## O PODER POLÍTICO

Daqui podia vir uma grande dificuldade. Mas não se vislumbra porque há-de o Governo opor-se. Num momento em que procura injectar doses de optimismo na conjuntura portuguesa, num momento em que se vinha dizendo que o Governo esta-

Que melhor coisa poderia suceder do que ver um português a tirar algo aos espanhóis e a mostrar tanta confiança na evolução económica de Portugal? Saiu a sorte grande ao Governo com a OPA sobre a PT.

va a entregar Portugal aos espanhóis, que melhor coisa poderia suceder do que ver um português a tirar algo aos espanhóis e a mostrar tanta confiança na evolução económica de Portugal? Saiu a sorte grande ao Governo com a OPA sobre a PT. Não se espere que a vá entregar aos pobrezinhos.

## A CONCORRÊNCIA

Um argumento muito usado. Sobretudo devido à projectada fusão da Optimus com a TMN. Mas com a presença da poderosa Vodafone (estrangeira) em Portugal, que melhor pode acontecer para Portugal do que reforçar o poder negocial de um só grupo português face àquele poder? Prefiro que seja dominante do mercado uma empresa portuguesa do que uma estrangeira. Ademais, quem, mais do que a Portugal Telecom, desrespeitou as regras da concorrência?

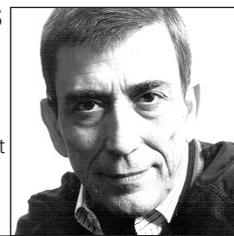
Além disso, temos que admitir que, se há alguém em Portugal que goste e saiba como agir em concorrência, esse alguém é o grupo SONAE. Provou-o em todos os negócios onde se imiscuiu até hoje. O mercado é a água onde a SONAE gosta de pescar.

## O PREÇO DAS ACÇÕES

É sempre a mesma coisa. Os accionistas pequenos, aqueles que investem na Bolsa e que nenhuma influência podem exercer sobre as cotações, têm que contentar-se com os preços determinados pelos grandes interesses que gerem as empresas cotadas. Quase sempre por baixo. Depois, quando surge alguém a oferecer, numa OPA, um preço substancialmente superior àquele que vigora na Bolsa, logo surgem aqueles interesses instalados a gritar aqui d'el rei, que o preço é baixo. Se é baixo, porque é que não estava mais alto na Bolsa? Se alguém tem responsabilidade no preço ofe-

A. MAGALHÃES  
PINTO  
Economista

magpinto@netcabo.pt



recido pela SONAE, não é esta. Esta respeitou, até por excesso, as regras legais que defendem os pequenos accionistas.

## A AUTORIA

Contou a comunicação social que a iniciativa do negócio foi do Engenheiro Paulo Azevedo, filho de Belmiro. O que não surpreende. Na biografia de Belmiro, que publiquei, está lá dito, com todas as letras, como Paulo Azevedo era parecido com o pai. Só que ainda não se havia autonomizado da égide paterna. Ao propor o lançamento desta OPA, o "jovem" mostrou ter as garras do pai, a ambição do pai, a visão do pai, a ousadia do pai. Podem todos os que investem no Grupo SONAE estar tranquilos. O Grupo está aí para lavar e durar durante muitos anos. O que, bem vistas as coisas, é mais um argumento a favor de que a OPA conheça o sucesso.

## A CURIOSIDADE

Se bem nos recordarmos, vamos ver que, quando Cavaco Silva era Primeiro-Ministro, Belmiro foi impedido de se apoderar do BPA. Na altura, reconhecidamente porque Cavaco Silva "não gostava do casamento da indústria com a finança".

Pois bem. Não estamos agora no domínio da finança. Não deixa de ser irónico ver coincidir no tempo o regresso do grande político aos cargos de responsabilidade nacional com esta operação de Belmiro. E a ironia atinge o paroxismo se repararmos que, coincidindo no tempo, ambos chegam ao topo ao mesmo tempo. Ao dizer isto, salvaguardo naturalmente esta verificação: é que se, para Cavaco Silva, a presidência da República é, provavelmente, o último patamar, para o Grupo SONAE nunca se sabe. É bem possível que, aí para a frente, estejam patamares bem mais altos. É que, para a SONAE e para Belmiro - e, agora, também para Paulo - o limite é o mundo.

## CONCLUSÃO

A Portugal Telecom "já é" da SONAE. Uma previsão que tem tanta audácia como a SONAE nos seus negócios. Por isso, muito provavelmente verdadeira.



AZUIL BARROS  
Especialista  
no crescimento  
de negócios

Director Regional  
Quantum organization  
Portugal

## Como fazer grandes lucros tratando, apenas, das suas vendas secundárias...

Nos negócios, são as suas vendas secundárias que o tornarão rico.

O que é que são as vendas secundárias? Quando faz a primeira venda a um cliente, a segunda venda, imediatamente a seguir, de um outro produto ou serviço a esse cliente é uma venda secundária. Mas, não tem que terminar aí. As vendas secundárias podem envolver uma terceira, uma quarta ou uma quinta venda.

O conceito de venda seguinte sugere-lhe que retire o máximo que puder enquanto que o cliente está consigo e tem o livro de cheques aberto.

A importância do conceito de vendas secundárias merece ser bem salientado. É muito provável que o seu sucesso ou fracasso enquanto empresário resida na sua

capacidade em realizar vendas posteriores.

É mesmo crucial.

Isto acontece porque encontrar um potencial cliente, pela primeira vez, é muito dispendioso. Tem que fazer publicidade, tem que o atrair com vários materiais de marketing, telemarketing, etc. Tudo isso custa dinheiro. Dependendo do que vende, essas despesas iniciais podem fazer com que a sua primeira venda apenas o ajude a suportar os custos ou mesmo, fique aquém e ainda tenha algum prejuízo.

Neste último caso chamamos-lhe um "loss leader". Assuma todas as despesas iniciais com a aquisição do cliente e, quando muito a sua receita inicial apenas lhe permitirá suportar os custos incorridos. Depois, para obter realmente lucros terá que

fazer vendas adicionais.

Mas, mesmo que a sua primeira venda já lhe dê um bom lucro, seria uma tolice não ir atrás de mais lucros, realizando vendas adicionais ou vendas posteriores.

Isso significa que terá que ter um produto secundário pronto para sair, logo de imediato.

Uma boa técnica de vendas secundárias é como dar dois murros seguidos num combate de boxe. Os dois murros são muito mais devastadores quando dados um logo a seguir ao outro, porque o outro pugilista encontra-se em desequilíbrio.

Se não estiver preparado para fazer imediatamente uma venda secundária e tentar fazê-lo uns dias ou umas semanas mais tarde, não está a fazer vendas secundárias da maneira mais eficiente possível.

O sector electrónico, por exemplo, descobriu que as vendas secundárias podem ser extremamente lucrativas. Nos nossos dias, sempre que compramos uma TV, uma aparelhagem, um leitor de DVD, ou o quer que seja, o vendedor pergunta-lhe, imediatamente, se pretende comprar uma extensão da garantia. Mesmo considerando que o produto já tem uma garantia, uma quantia de 25 ou 50 permite uma extensão do seu prazo por mais um ano. Os estudos demonstram que apenas 12% dessas garantias com extensão do prazo são usadas. Isso significa que 88% dessas garantias vendidas são lucro puro.

Agora, adapte este conceito e estruture já as suas vendas secundárias para obter grandes lucros no ano 2006!