ASN-29-PB
Rev. 09/2006

Presscut (A)

Fernando Vázquez-Dodero
Marc Badia

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

José Luis: "O que você acha da proposta que o pessoal da Acceso fez para comprar a Presscut?"

Fernando: "Acho muito boa. Já está na hora de os acionistas receberem alguma compensação. Será necessário fazer uma rodada de consultas para saber a opinião dos outros".

José Luis: "Já fiz e todos deram sua aprovação – inclusive Javier, que comentou que agora sim 'fizemos a lição de casa' e não como há alguns anos atrás, quando recebemos aquela outra oferta, antes de cumprir com o compromisso inicial de um verdadeiro promotor ou empreendedor. O que fazemos: vendemos ou seguimos em frente sozinhos? O custo fiscal de vender agora é de apenas 18% para todos os acionistas... e também saímos da encrenca que temos com a Sociedade Geral de Autores, que não sei como acabará..."

Esta foi a conversa que José Luis teve com Fernando, gerente da Presscut, no fim de julho de 2001, depois que o Acceso Group, o maior de seus concorrentes, fez uma proposta para compra da Presscut, uma empresa da qual José Luis detinha 60% do capital.

História da Presscut

A Presscut Service, S.A. é uma empresa que presta serviços de "clipping", dedicada a acompanhar notícias na imprensa escrita e na TV dos temas pedidos por seus clientes. Quando uma empresa, uma instituição ou uma pessoa precisa saber o que é publicado na mídia sobre determinado assunto, a Presscut faz o acompanhamento em mais de 350 jornais e revistas, nacionais e internacionais, e nos 40 principais canais de TV da Espanha. Quando uma notícia de

---

Este documento foi traduzido por ISE Business School, que assume total responsabilidade pela tradução.
Este caso foi elaborado por Fernando Vázquez-Dodero, MBA 1998, sob a supervisão do Professor Marc Badia, IESE Business School. Outubro de 2002. Revisão em Setembro de 2006.
Os casos do IESE são elaborados para promover a discussão em classe, não para ilustrar a gestão eficaz ou ineficaz de determinada situação.

Copyright © 2002 IESE. Copyright desta tradução © 2017 IESE. Para pedir cópias, entre em contato com IESE Publishing via www.iesepublishing.com, escreva para publishing@iese.edu ou ligue para +34 932 536 558.
Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada em sistema de recuperação, utilizada em planilha ou transmitida de qualquer forma ou por qualquer meio – eletrônico, mecânico, por fotocópia, gravação ou outro – sem permissão do IESE.

This document was translated by ISE Business School, which takes sole responsibility for the translation.
This case was prepared by Fernando Vázquez-Dodero, MBA 1998, under the supervision of Professor Marc Badia, IESE Business School. October 2002. Revised September 2006.
IESE cases are designed to promote class discussion rather than to illustrate effective or ineffective management of a given situation.

Copyright © 2002 IESE. This translation copyright © 2017 IESE. To order copies contact IESE Publishing via www.iesepublishing.com. Alternatively, write to publishing@iese.edu or call +34 932 536 558.
No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, used in a spreadsheet, or transmitted in any form or by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise - without the permission of IESE.

Edição: 18/5/22

possível interesse é identificada, por se referir a algum dos itens incluídos no perfil do cliente, é recortada, reproduzida, encadernada e enviada. No caso da TV, antes de fazer o "recorte" correspondente, pergunta-se ao cliente se é de seu interesse ou não.

Constituída em outubro de 1996 como sociedade anônima, a Presscut Services iniciou sua trajetória com a compra de várias carteiras de clientes de pequenas empresas de "clipping" existentes, todas deficitárias. A ideia era aglutinar carteiras, fundir miniequipes de funcionários, organizar e racionalizar processos de produção e administração... e, definitivamente, conseguir rentabilizar algo que nunca teria viabilidade se gerenciado de outra maneira. O setor de "clipping" na Espanha, que em 1995 faturou o equivalente a 6 milhões de euros, era formado por mais de 20 empresas. A maior delas faturava, na época, cerca de 1,5 milhão de euros; a segunda, talvez 1 milhão e a terceira, pouco mais de 500.000 euros. As três eram de âmbito mais ou menos nacional, mas concentradas em Madri ou Barcelona. Os outros concorrentes eram menores: dois deles faturavam cerca de 500.000 euros e ambos eram de cobertura local. As restantes eram menores e costumavam ser empresas famíliares, de origem frequentemente relacionada a profissionais de jornalismo (veja o **Anexo 1**).

Em 1998, a francesa Sofres comprou a Documentación y Análisis (D+A), líder do setor na Espanha, e a integrou em outras atividades relativas a comunicações. Em 1998, a segunda maior empresa passou a ser a Presscut, que, depois da compra de outra carteira, chamada Media Reports, passou a faturar quase 1,6 milhão de euros. A Acceso, que crescia muito rapidamente, estava logo abaixo. Essa concorrente se dedicava principalmente à TV e contava com uma boa base tecnológica nesse segmento. A especialidade da Presscut em "papel" e sua cobertura nacional com escritórios em Barcelona, Madri e Vitoria pareciam favorecer algum tipo de colaboração, ou mesmo fusão, com seu concorrente imediato. Tornar-se o primeiro lugar de um mercado de cerca de 6 milhões de euros, com uma fatia de no mínimo 40%, seria uma boa oportunidade para qualquer outro estrangeiro que desejasse entrar na Espanha, com a previsão de bons anos que viriam. O país começava a ser referência de investimento naquela época de euforia econômica. Segundo os jornais, a Sofres havia pago quase o dobro do faturamento da D+A.

Contatos com a Acceso em 1997

A abordagem da Presscut à Acceso na primavera de 1997 foi, inicialmente, animadora. À frente estavam os donos, dois jovens empresários muito dedicados ao negócio, com visão de futuro, paixão pela tecnologia, bom preparo acadêmico-empresarial e que, segundo diziam, ganhavam dinheiro desde as Olimpíadas de 1992, uma tremenda experiência.

A primeira reunião contou com a presença do diretor geral da Presscut, Ramón, antigo dono e, à época, sócio maioritário da Presscut; o presidente do conselho, José Luis, mentor de Ramón junto ao grupo de empresários e amigos que decidiram apostar nele; e um dos conselheiros da Presscut, Javier, um empresário de sucesso em um negócio secundário de construção e manutenção. Do lado da Acceso, estavam seus proprietários, Jordi e Daniel, de quem havia boas referências, e um conselheiro, professor de uma acreditadíssima escola de negócios. O encontro durou algumas horas, durante as quais um dos donos da Acceso se dedicou a louvar sua empresa, atacar Ramón, o diretor geral da Presscut, pela má qualidade e repetidas falhas nos serviços que usava (a Acceso equivalia, na época, a cerca de 10% do faturamento total da Presscut) e colocar condições muito pouco razoáveis para continuar considerando uma eventual negociação. O conselheiro da Acceso precisou colocar alguns panos quentes e o outro sócio ficou calado quase o tempo inteiro. Ao sair do almoço, Ramón disse que estava entusiasmado com a ideia de dirigir a maior empresa do país na área.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Realmente, depois da compra da Media Reports pela Presscut, a fusão com a Acceso significaria um faturamento consolidado de mais de 2,3 milhões de euros, quase um terço superior ao da D+A e com 40% do mercado. No entanto, Javier e José Luis, 20 anos mais velhos do que ele, comentaram algo do tipo "dois galos no galinheiro..." e, além disso, "frequentemente vão nos pedir uma fortuna por nos fazer o favor de continuar como Presscut". Ramón pareceu não entender nada, continuou a relação comercial com a Acceso e periodicamente voltava ao tema, ao qual nem Javier nem José Luis davam muita atenção. José Luis começou a se sentir incomodado com a insistência constante de Ramón.

1998

O ano de 1998 foi duríssimo para os acionistas da Presscut, especialmente para José Luis e Javier. Ramón, em quem José Luis tinha feito uma grande aposta, mostrou ser uma pessoa pouco transparente, que passava informações enviesadas, cotava preços que dificilmente cobriam os custos diretos dos pedidos, embora geralmente cobrissem os custos variáveis, e adotava certas práticas de gestão que não eram nada parecidas com as que os novos acionistas desejavam.

Em 12 de fevereiro, José Luis descobriu que os funcionários não tinham recebido o salário de janeiro. Surpreso e um pouco magoado por Ramón não ter comentado esse fato em nenhuma das reuniões semanais que os três faziam, José Luis lhe questionou. Ramón, falando alto, respondeu: "E podem agradecer por isso, porque antes de vocês chegarem eles recebiam sempre depois do dia 15". José Luis, na frente de Javier, disse que aquilo não podia acontecer, bem como os conselheiros representantes dos novos acionistas não podiam ficar desinformados, nem se podia vender abaixo do custo, e nem horas extras podem ser trabalhadas sem pagamento e outras práticas inaceitáveis para eles. Ramón riu e continuou com suas práticas.

Em março, a situação estava insustentável e cada reunião semanal da comissão representante era um calvário para os três. Por isso, José Luis decidiu convocar um conselho e, avisando a Ramón antecipadamente, pedir explicações e opiniões dos outros acionistas e conselheiros antes que tudo piorasse. Ramón se defendeu argumentando falta de confiança, intervencionismo e coisas semelhantes. Em seguida, pediu uma ampliação de capital para novos investimentos em expansão. A empresa ganhava dinheiro graças a uma atividade muito rentável (mas diferente de sua finalidade): a codificação de notícias para a Reuters, que na época contribuía com 15% do faturamento e uma margem de 20% do lucro das atividades comuns da empresa. Segundo Ramón, era necessário abrir escritórios em Valencia e Londres.

Os sócios pediram uma semana para pensar e, finalmente, decidiram aceitar a proposta de Ramón, que deixaria de ser majoritário com os números apresentados. Ele disse não poder recorrer à ampliação do capital nestes termos. Além disso, os novos escritórios tinham de ser aprovados pela comissão representante. Os sócios apoiaram José Luis e Javier com relação à gestão sendo realizada, mas houve divergência de opiniões quanto à conveniência de investir mais dinheiro, porque Ramón havia traído sua confiança. Então, José Luis, que tinha sido o promotor e mentor de Ramón perante os outros, ofereceu subscrever pessoalmente toda a ampliação, o que foi aceito por todos. A ampliação foi feita e as participações foram divididas da seguinte forma: 45% nas mãos de Ramón e José, um amigo de longa data que trabalhava como diretor de operações na Presscut, 30% para José Luis e os 25% restantes para os outros sócios.

Em maio, diante das contínuas desavenças com Ramón, José Luis e Javier propuseram que ele passasse a se encarregar da gestão comercial e da expansão; a supervisão de todo o resto ficaria a cargo de José, seu amigo e pessoa de confiança. José se tornaria, assim, o novo diretor geral, com quem Javier e José Luis despachariam toda semana com assistência voluntária do próprio

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post