

**MEDIA.** AS MUDANÇAS NO MAIOR GRUPO PORTUGUÊS

# CORTAR UM BRA PARA CONTINUA RESISTI

**Jornalista**

Francisco Pinto Balsemão  
entrou nos media através  
do jornal da família:  
*Diário Popular*. Em 1973,  
fundou e dirigiu o  
semanário *Expresso*.



# CO RA R

**Empresário**  
Resiste a perder o controle familiar do grupo que fundou. Como obstáculos transversais ao sector, tem a dívida e as dificuldades no negócio.

A pressão dos números e do principal credor, o BPI, impôs o plano adiado há dois anos: o maior desinvestimento nos media em papel no mercado português. Chegará? Por **Bruno Faria Lopes**

**E**m Novembro de 1972, Francisco Pinto Balsemão foi a Londres para formalizar e agradecer os estágios que o *The Sunday Times* cedera a três jovens jornalistas do *Expresso*, um deles o futuro gestor da banca Fernando Ulrich. O interlocutor de Balsemão era Roy Thompson, um canadiano, austero na gestão, que se transformara num barão da imprensa britânica e num barão em título, tendo sido distinguido por "serviço público" em 1964. "Estava um pouco nervoso porque ele era um grande homem dos media", conta Balsemão sobre Lord Thompson, numa entrevista citada na biografia escrita pelo jornalista Joaquim Vieira. "Fiz um grande discurso sobre a liberdade de imprensa e ele ouviu, ouviu e disse: 'Are you making money?' [Está a ter lucro?] Tinha toda a razão. Sem dinheiro, fica-se refém dos bancos".

Balsemão faria o seu caminho para se tornar o maior empresário de comunicação social em Portugal, à frente da *Impresa*, grupo que foi ficando cada vez mais dependente dos bancos, sobretudo do BPI – a instituição que acabaria por ser gerida precisamente pelo estagiário que enviara a Londres, Fernando Ulrich. No final do ano passado, quase metade dos 183 milhões de euros de dívida da *Impresa* estavam nas mãos do BPI – este peso nas contas do parceiro histórico de Balsemão já foi superior, mas ainda assim comanda um grau significativo de influência.

Por isso, quando no início de Agosto a administração da *Impresa*, liderada por Francisco Pedro Balsemão, o filho mais novo do fundador, decidiu pôr à venda todos os títulos da unidade de im-

**Dívida**  
É a maior limitação da *Impresa*: já calu desde o pico em 2008, mas mantém-se muito alta.

Valores em milhões de euros



pressa – excepto o *Expresso* e a *Caras* – a palavra do BPI foi importante. Perante o contexto geral de degradação do negócio e a situação particular da *Impresa* – que tem de servir uma dívida muito alta num mercado em compressão estrutural – o banco, agora controlado pelos catalães do CaixaBank, queria uma acção mais incisiva na unidade de negócio que contribuiu pouco para os resultados e que desde 2010 perdeu 63% da receita de publicidade e 39% na de circulação: as publicações em papel. Contactado sobre este assunto, o banco não respondeu.

A **SÁBADO** ouviu a mesma tese proferida por várias fontes ligadas à *Impresa*: mais do que a mudança de propriedade do BPI, conta a pressão que o banco sofre do Banco Central Europeu para acautelar exposições significativas e potencialmente problemáticas a alguns clientes. A entrada dos espanhóis implica mudança, mas não um abalo sísmico na relação – Fernando Ulrich, agora administrador não executivo, tem estado nas reuniões entre Francisco Pedro Balsemão e o madrileno Pablo Forero, o presidente executivo do banco.

O passo pedido à *Impresa* e decidido pela sua administração é, também, um teste à capacidade de decisão da nova liderança de Francisco Pedro (que mantém o pai como influência crucial nos bastidores). No início de 2016, aos 35 anos, sucedeu a um gestor reconhecido pelo mercado, Pedro Norton, que advogava precisamente este tipo de reorganização. Em 2015, ainda durante o seu consulado, a *Impresa* esteve à procura de compradores para as revistas. Para Norton, que liderara cortes su-

cessivos de custos, não era racional continuar a cortar aos pedaços sem assumir opções de fundo dolorosas, que focassem a estratégia da empresa onde se geravam mais resultados operacionais: a televisão (SIC e as respectivas marcas no cabo), o *Expresso* e a área digital.

O gestor entendia que a empresa podia tomar estas medidas por sua iniciativa ou vir mais tarde a ser obrigada a fazê-lo. Foram feitos contactos com potenciais interessados no mercado, procurando agrupar os piores títulos do ponto de vista comercial à volta de um título interessante para vender em pacote (havia interessados, mas não para todos os títulos).

Os contactos foram feitos com o conhecimento de Francisco Balsemão – que reunia semanalmente com Pedro Norton sem o resto da comissão executiva –, que acabou por considerar que ainda não era tempo de avançar. Norton sairia no final desse ano, insatisfeito com a reticência de Balsemão em agir de forma mais profunda e em abrir o capital da Impresa a parceiros estratégicos com capacidade financeira e de gestão, passo que poderia implicar a perda de controle da família Balsemão (no mercado, a convicção geral é a de que o fundador tem uma ligação afectiva aos títulos e dificuldade em tomar decisões duras, mas uma fonte que conhece bem Balsemão contraria esta visão: é capaz de decisões duras, embora não goste de dar a cara por elas).

Entre 2015 e 2017 várias circunstâncias mudaram, a ponto de ditarem a imposição agora anunciada da reestruturação profunda. O anúncio cai bem na comissão executiva do BPI e na comunidade de analistas, não só pela libertação futura de recursos mas porque o produto do encaixe – difícil de estimar mas que segundo fontes de mercado não deverá ser avultado – servirá para abater a dívida global da Impresa.

Já a maioria dos trabalhadores – sobretudo os mais de 200 que trabalham nas publicações visadas – foi apanhada de surpresa pelo alcance



### Custos

Tal como outros grupos de media, a Impresa tem vindo a cortar custos: menos 20% desde 2010.

**HÁ CINCO INTERESSADOS NAS REVISTAS À VENDA: ALGUNS OLHAM PARA TUDO, OUTROS SÓ PARA PARTE**

da nova estratégia, até porque alguns títulos, com destaque para a *Visão*, estão a registar um bom ano. O objectivo de focar a actividade onde havia mais receita presente e futura já tinha sido assumido pela Impresa ao mercado em Março, na apresentação do plano estratégico entre 2017 e 2019, mas isso não tinha sido comunicado internamente como um abandono drástico do papel, o maior na história do grupo e no mercado.

Para já, há cinco interessados nas 13 revistas postas à venda, que incluem títulos históricos como a *Visão*, a *Exame*, a *Blitz* ou o *Jornal de Letras*, apurou a **SÁBADO** junto de fonte próxima da administração. Há interessados na compra de todos os títulos e outros apenas em alguns. Não é líquido que todos tenham ofertas, como também não é forçoso

que os que não sejam vendidos acabem por ser fechados, apurou a **SÁBADO**. A Impresa admite até ficar com alguns, desde que adaptados ao formato digital e profundamente reestruturados – ou seja, o papel é mesmo para desaparecer, com excepção do *Expresso* (título histórico à prova de venda e que oferece uma margem que a empresa considera interessante) e da *Caras* (com ligação a um canal no cabo).

### Um golpe duplo

O que aconteceu nos últimos dois anos que forçou Balsemão a corrigir a decisão anterior e a avançar com uma reorganização dura? É preciso partir da principal circunstância do grupo: com um camião de dívida às costas e estando num negócio cada vez mais difícil, há dificuldade em gerar resultado operacional suficiente para abater significativamente essa mesma dívida. Esta dívida tem história. A criação da SIC exigiu endividamento, que em 2001 já superava 117 milhões de euros, mas foi a decisão de Balsemão de comprar participações de outros accionistas que entretanto foram vendendo – os 49% do BPI na SIC, os 50% de um grupo suíço na Edipress – que levou ao aumento súbito da dívida na década passada. Esta chegou a atingir 241 milhões no final de 2008.

As dificuldades do negócio adensaram-se desde 2015 não só devido ao declínio dos resultados da unidade de imprensa, mas devido a um duplo golpe na receita: a entrada da francesa Altice na PT nesse

ano e o colapso da receita das chamadas de valor acrescentado.

A primeira resultou num corte de 30% no valor próximo de 30 milhões de euros pago pela PT para poder distribuir os conteúdos da Impresa pelo cabo (no MEO) – um movimento que não só privou a Impresa de receita, como abriu a porta para cortes futuros dos outros operadores (o contrato com a NOS expira este ano, por exemplo). Na gestão de Zeinal Bava à frente da PT – que fazia depender todas as decisões importantes da luz verde de Ricardo Salgado, líder do BES e accionista da PT – Balsemão conseguiu ainda uma negociação favorável. Contudo, a entrada dos franceses mudou o jogo: a proposta inicial de corte foi mesmo de 50%, sendo depois suavizada para cerca de 30%.

Quase ao mesmo tempo, caía a pique o que se arrecadava em chamadas de valor acrescentado (que também afectou a concorrência da SIC). A pressão negocial das operadoras – que sentiam que os canais ficavam com toda a receita dessas chamadas feitas através da sua infra-estrutura – e a mudança nos tarifários (que tornaram mais transparente junto dos espectadores o custo das chamadas) mataram esta fonte de receita que, em 2016, caiu 32%, cerca de 6,6 milhões de euros.

Estes factores novos estão espelhados nos números do ano passado e da primeira metade deste ano – a receita total em 2016 caiu 11% o resultado operacional quase um terço; até Junho deste ano a principal receita do grupo, a publicidade, caiu 5%. A dívida do grupo interrompeu a trajetória de descida que vinha tendo até 2015, subindo ligeiramente para 183 milhões de euros no final do ano passado.

Em cima destas dificuldades operacionais surgiu outra, financeira: por falta de investidores interessados, a Impresa falhou no fi-



## Uma factura pesada

O negócio do grupo gera resultados positivos, mas nem sempre suficientes para fazer moça na dívida.



Fonte Relatórios e contas da Impresa R.S.

nal de Julho um pedido de empréstimo de 35 milhões de euros no mercado obrigacionista, depois de dois adiamentos do prazo. O objectivo era ganhar oxigénio para pagar outro empréstimo obrigacionista, de 30 milhões de euros, que vence em Novembro do próximo ano.

São muito poucas as grandes empresas em Portugal com dimensão para se

1 Balsemão no *Expresso*, jornal que fundou em 1973 e que dirigiu

2 Francisco Pedro, filho mais novo, lidera a Impresa; o pai mantém influência decisiva

3 Pablo Forero, o madrileño que gere o maior credor, o BPI

## Biografia

Não autorizada, assinada por Joaquim Vieira, foi publicada a coincidir com os 80 anos de Balsemão, no dia 1 de Setembro



**BALSEMÃO RESISTE: SÓCIOS NOVOS SÓ COM VISÃO IDÊNTICA E CONTROLE FAMILIAR É PARA MANTER**

financiarem no mercado obrigacionista internacional, o que as deixa dependentes do mercado doméstico, com destaque para os bancos – no caso da Impresa, nenhum banco quis tomar firme as obrigações (ou seja, assegurar o sucesso da operação ficando com todos os títulos não subscritos). Na comunidade financeira, e dentro da própria Impresa, estranha-se que se tenha anunciado publicamente a operação – montada pelo banco de investimento Haitong – sem ter um grau de certeza fiável sobre o seu sucesso. Na administração – que está a estudar outras formas para pagar os 30 milhões – admite-se o impacto negativo na imagem e o acréscimo de pressão, mas nega-se que a reorganização do grupo tenha sido ditada em função deste revés.

## Não rejeita casar, mas sem pressa

Fontes do mercado financeiro ouvidas pela **SÁBADO** elogiam o passo anunciado pela Impresa, mas destacam a dívida muito elevada do grupo e a necessidade de continuar a gerar margem em volume suficiente para cumprir juros e reduzir o fardo – o que o jornalista Joaquim Vieira chama “grande nau, grande tormenta” na biografia de Balsemão. Os negócios que vão ficar, com destaque para a televisão, têm resultados operacionais positivos, mas há vários riscos no horizonte: alguns imediatos, como o impacto da compra da TVI pela Altice (a PT pode passar a ter menos interesse nos canais da Impresa, sugerem alguns analistas); outros mais estruturais e de longo prazo, como a mudança da forma como se vê televisão e da publicidade neste meio.

A percepção geral é de que a Impresa ganharia com a entrada de um parceiro que trouxesse capital e gestão. Na empresa não se nega este caminho – tem havido conversas muito preliminares com potenciais interessados – desde que o accionista tenha uma visão semelhante à de Balsemão e que a família não ceda o controle. No fundo, a linha de resistência que o fundador mantém desde o início – resta saber se a realidade do mercado e a influência dos credores o permitirá. ■