

**INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO COFINA MEDIA
CASO DESTAK-BRASIL**

Avelino Mário Soares

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias, Prof. Auxiliar, ISCTE - IUL

Coorientador:

Dr. Pedro Araújo e Sá, Administrador Executivo da Cofina Media SGPS

Abril 2014

Agradecimentos

Ao Professor Doutor Eurico Brilhante Dias, meu orientador, pela disponibilidade, aconselhamento, apoio incondicional e incentivo permanente na realização desta Dissertação de Mestrado.

Aos meus colegas Dr. Pedro Araújo e Sá, Dr. António Stilwell Zilhão, Dr. Francisco Pinto Barbosa, Dr. Gonçalo Sousa Uva e Dra. Ivone Nunes pelo apoio, disponibilidade permanente, debate de ideias e disponibilização de informação referente ao Destak e ao processo de internacionalização da Cofina media.

Aos amigos António Sousa, Ricardo Salgado, Maria José Macedo e Carlos Luís.

Aos meus pais e irmãos.

Aos meus filhos Mariana, Francisco, Gonçalo, Beatriz e Eva.

À minha mulher Rita pela motivação, apoio e carinho.

GLOSSÁRIO

APCT - Associação Portuguesa para o Controle de Tiragem

BDO - Empresa de Auditoria de dados no Brasil

BCB - Banco Central do Brasil

BP - Banco de Portugal

BRIC - Brasil, Rússia, Índia e China

BVL - Bolsa de Valores de Lisboa

CS - Comércio e Serviços

CEE - Comunidade Económica Europeia

CMTV - Correio da Manhã Televisão

CMVM - Comissão de Mercado de Valores Mobiliários

DAF - Direção Administrativa e Financeira

DEP - Diplomacia Económica Portuguesa

DRH - Direção de Recursos Humanos

EFTA - Associação Europeia de Comércio Livre

EMN - Empresas Multinacionais

FIFA - Federação Internacional de Futebol Amador

FMI - Fundo Monetário Internacional

GPS - Global Positioning System

HKF - Hymer, Kindleberger & Caves

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais

ICEP - Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal

I&D - Inovação e Desenvolvimento

IDBP - Investimento Direto do Brasil em Portugal

IDE - Investimento Direto Estrangeiro

IDEP - Investimento Direto Estrangeiro em Portugal

IDPB - Investimento Direto Português no Brasil

IDPE - Investimento Direto Português no Estrangeiro

INE - Instituto Nacional de Estatística

ISCTE - Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

IT - Tecnologias de Informação

IVC - Instituto de Verificação de Circulação (Brasil)

MBA - Master Business Administration

ME - Mercados emergentes

MERCOSUL - Mercado Comum do Cone Sul
NAFTA - Associação Norte-americana de Comércio Livre
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OMC - Organização Mundial de Comércio
ONU - Organização das Nações Unidas
OPA - Oferta Pública de Aquisição
PALOP - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PD - Países Desenvolvidos
PIB - Produto Interno Bruto
PME - Pequenas e Médias Empresas
PVD - Países em Vias de Desenvolvimento
RFID - Radio Frequency Identification
SUS - Serviço Universal de Saúde
UE - União Europeia

TABELAS

Tabela 1 - Vantagens do Investimento Direto Estrangeiro	10
Tabela 2 - Etapas do processo de internacionalização	21
Tabela 3 - Circulação paga: Cofina/outros editores 2008/13	71
Tabela 4 - Dados financeiros: Cofina, 2008/13	72
Tabela 5 - Número de exemplares do Destak por edição e por dia e respetivos leitores	92
Tabela 6 - Evolução do volume de vendas e EBITDA entre 2009 e 2013	96

GRÁFICOS

Gráfico 1 - Circulação média por mês <i>Destak</i> 2003/12	81
---	----

FIGURAS

Figura 1 - Estrutura básica do Modelo de Redes Industriais	18
Figura 2 - Internacionalização e o Modelo das Redes	20
Figura 3 - Fases do Método de Investigação de um Estudo de Caso	63
Figura 4 - Análise SWOT- <i>Destak</i> -Brasil	93

ÍNDICE

Capítulo 1 - Introdução	1
Capítulo 2 - Internacionalização	4
2.1 - Teorias do Investimento Direto Estrangeiro (IDE)	5
2.1.1 - Teoria do Ciclo de Vida do Produto	6
2.1.2 - Teoria da Internalização	8
2.1.3 - Teoria Eclética	9
2.2 - Teorias do Processo de Internacionalização	12
2.2.1 - Teorias de Internacionalização	12
2.2.2 - Fases do Processo de Internacionalização	21
2.2.3 - Condicionantes ao Processo	27
2.2.4 - Escolha do Mercado e os Modos de Entrada	29
Capítulo 3 - Internacionalização dos Media	37
3.1 - Casos de Internacionalização de Organizações de Media	44
3.1.1 - Editora Abril - Brasil	44
3.1.2 - Condé Nast Internacional - Estados Unidos	48
3.1.3 - Império Murdoch - Austrália/Inglaterra	49
3.1.4 - Metro - Suécia	50
3.2 - Estratégias dos Grupos de Media	55
3.3 - Historial dos Gratuitos	57
Capítulo 4 - Método	62
4.1 - Desenho da Investigação	64
4.2 - Preparação	65
4.3 - Recolha de Dados	65
4.4 - Análise de Dados	67
4.5 - Resultados	67
Capítulo 5 - Cofina Media - Caso Destak Brasil	69
5.1 - Cofina Media	69
5.1.1 - Evolução Histórica	73

5.2 - O Jornal Destak	79
5.3 - Caso Destak Brasil	80
5.3.1 - A Escolha do Produto	81
5.3.2 - A Escolha do Mercado	82
5.4 - O Mercado Brasil	82
5.4.1 - Modo de Entrada	86
5.5 - Destak Brasil	88
5.6 - Entrevistas/Inquérito	97
5.6.1 - Resultado da Entrevista/Inquérito	98
 Capítulo 6 - Conclusão	 101
6.1 - Limitações do Estudo	105
6.2 - Sugestões a Desenvolver	106
 Referências Bibliográficas e Científicas	 107
 Anexos	 112

Resumo

A Globalização permitiu encurtar distâncias e quebrar barreiras num mundo que se tem tornado cada vez mais “pequeno”.

A concorrência tem aguçado a competitividade entre as empresas e verifica-se que é cada vez mais comum encontrar alterações: no paradigma do negócio, na estratégia das organizações e na área de influência em que estas desenvolvem a sua atividade.

Os objetivos da Internacionalização são claros e assentam fundamentalmente no desenvolvimento e expansão dos negócios, para que a organização mantenha o seu compromisso de satisfação relativamente aos *stakeholders*.

O presente trabalho, focado na Internacionalização do Grupo Cofina media, pretende, através do estudo do caso *Destak-Brasil*, sintetizar toda a informação relativa ao processo iniciado em 2006, avaliar, sistematizar e enquadrar teoricamente todas as etapas que estiveram na origem e no desenvolvimento do mesmo.

Esta dissertação tem como base de sustentação a informação e a experiência adquirida ao longo de 15 anos ao serviço da organização, visa a indicação de vetores que no futuro possam ser úteis para o contínuo desenvolvimento do negócio em Portugal no Brasil assim como nos mercados, que possam, *per si*, ser atrativos para a Cofina media.

Palavras-Chave: Internacionalização, Investimento Direto Estrangeiro, Media, Cofina, *Destak-Brasil*

Abstract

Globalization allowed reducing distances and break barriers in a world that has become increasingly small. The competition has sharpened the competitiveness between companies, and it turns out that it is increasingly usual to find changes; the paradigm of business, in the company's strategy and in the range where of its activity. Internationalization objectives are clear, and are based primarily on the development and expansion of business, for organizations to maintain their commitment to satisfaction in relation to stakeholders. The present study focused on Internationalization of the Cofina media Group intends, through the case study *Destak-Brazil*, to synthesize all the information on the procedure initiated in 2006, to assess, systematize and frame theoretically all the steps that were at the origin and development of the same. This dissertation, which is based on the support information and experience acquired over 15 years at the service of the organization, also aims to indicate vectors that may be useful in the future for the continuous development of business in Portugal and Brazil as well as in the markets, that may be, itself, attractive to Cofina media.

Keywords: Globalization, Foreign Direct Investment, Media, Cofina, *Destak-Brazil*

JEL Classification System

F14 - Empirical Studies of Trade

F23 - Multinational Firms; International Business

P33 - International Trade, Finance, Investment, Relations, and Aid

Capítulo 1 - Introdução

A Internacionalização das empresas em geral, e dos Media em particular, é uma tendência que se consolidou na segunda metade do século XX e se mantém no início do século XXI com níveis de crescimento excepcionais face à nova reorganização económica, política e social que se verifica a nível global.

O conceito de Internacionalização dos Media, segundo Joseph Man Chan (1994), é definido como “...o processo pelo qual a propriedade, estrutura, produção, distribuição ou o conteúdo dos Media de um país é influenciado por interesses, cultura e mercados da Media estrangeira”.

A imprensa gratuita, com origem nos Estados Unidos durante a Revolução Industrial, ressurgiu com grande veemência na Europa no final do século XX.

O jornal *Metro*, que surge na Suécia em 1995, é considerado o principal impulsionador desta nova tendência na Europa e vem contrariar uma crise profunda verificada na imprensa escrita à escala global que é resultado de:

- Quebra generalizada nas vendas;
- Redução da circulação paga;
- Redução do investimento publicitário, deslocado para a televisão e para o digital;
- Diminuição das tiragens e número de páginas;
- Redução de leitores, com especial incidência nos mais jovens.

A partir de meados dos anos 90 o gratuito *Metro* vem oferecer maior relevo ao conceito de internacionalização dos Media através da sua rápida expansão para vários países da Europa e à posteriori para o continente americano. Este importante meio de comunicação desencadeou o nascimento de inúmeras publicações que adotaram o conceito de gratuidade e circulação em massa.

A Cofina, considerada a terceira organização de Media do nosso país, e primeira referência da imprensa escrita em Portugal, permaneceu atenta a todas estas movimentações e reorganização do setor. A visão periférica dos seus responsáveis permitiu em 2004, dando continuidade à estratégia de aquisições e crescimento sustentado, que a Cofina media comprasse 49% da Metro News Publicações, Lda., detentora do jornal gratuito *Destak*.

A realização desta operação ficou condicionada pela opção de obter a maioria do capital da empresa no prazo máximo de 3 anos. Em 2005, o *Destak*, que até então era um semanário gratuito, passa a ser editado de segunda a sexta-feira e expande a sua rede de distribuição à

cidade do Porto. A Cofina, tal como tinha ficado contratado, reforça a sua posição na Metro News em 2006, tornando-se acionista majoritária, com 59% do capital. Ainda em junho de 2006 inicia-se o processo de internacionalização com o lançamento do *Destak* em São Paulo, no Brasil.

A motivação associada à escolha do tema “Internacionalização do grupo Cofina, Caso *Destak-Brasil*” surge através do desafio lançado pela Administração, com a finalidade de reunir, sistematizar e analisar, à luz da literatura e dados existentes, toda a informação referente ao processo de internacionalização da empresa. A oportunidade e relevância do tema foram fatores determinantes no processo de escolha, uma vez que na atualidade a internacionalização dos Media é uma das janelas de oportunidade para a prosperidade do negócio. As relações históricas e culturais que nos ligam ao Brasil e aos PALOP, podem no futuro próximo, alavancar o crescimento e desenvolvimento das empresas de Media em Portugal. O lançamento de novos produtos associado à entrada em novos mercados pode representar, a par do desenvolvimento das plataformas digitais e da televisão, uma mais-valia capaz de sustentar as organizações de Media portuguesas, em particular a Cofina. Outra das motivações associada à escolha do tema refere-se à quantidade e qualidade da informação disponível relativa à Cofina media, alguma dela já trabalhada pelo autor. O pressuposto da informação pode conferir ao presente estudo a validade interna, externa e de constructo que lhe é exigida. A motivação extra para a elaboração do presente trabalho tem origem no interesse pessoal pelo tema da internacionalização, assim como na oportunidade profissional para conhecer internamente o processo e a Cofina, para além da área que me está confiada há cerca de 15 anos, a Produção.

A Cofina media caracteriza-se pelo crescimento orgânico, este pressuposto não poderia estar dissociado dos objetivos a atingir com o presente trabalho que são:

- Analisar e compreender a estratégia que esteve na origem do processo de internacionalização da Cofina media através do caso *Destak-Brasil*;
- Avaliar e perspetivar o desenvolvimento do negócio que se tem verificado desde o lançamento do *Destak* no Brasil em 2006 até à atualidade;
- Criar informação relevante que sirva para, consolidar a estratégia para o futuro do produto, do processo ou de novas ações de internacionalização da organização.

A entrada no Brasil e o desenvolvimento do negócio, que se tem verificado desde 2006, tem permitido aprofundar o conhecimento sobre o mercado e representa uma experiência gratificante e enriquecedora para os envolvidos no processo. O crescimento sustentado do

Destak no Brasil aumentou a possibilidade de lançamento de novas edições e/ou novos produtos num país com enorme potencial de desenvolvimento.

As questões a que se pretende responder com a presente dissertação são:

- **A escolha do produto:** Porquê o jornal gratuito *Destak*, em detrimento de outros produtos do vasto portfólio da Cofina para competir no mercado internacional?
- **Seleção do mercado e o modo de entrada:** O Brasil e a parceria com empresário luso-brasileiro André Jordan.
Qual a influência da conjugação destes dois fatores para a escolha do mercado e do modo de entrada?
- **Adequação do produto ao mercado:** O segredo do sucesso estará na conjugação do produto *freemium Destak* a um mercado em explosão, a que corresponde o Brasil?
- **O crescimento do Destak no Brasil:** O sucesso que tem caracterizado o projeto é uma conjugação de fatores favoráveis ou uma estratégia bem delineada pela Cofina?

O Brasil é historicamente um importante destino do Investimento Directo Estrangeiro.

O desenvolvimento das relações bilaterais entre Portugal e Brasil, a partir de 1995, fez disparar valores de IDE nunca antes alcançados. Em 2013 Portugal investiu no Brasil cerca de 18 milhões de euros, valor substancialmente inferior a anos anteriores, de que é exemplo o ano de 2012 com 68.8 milhões de euros. Grandes empresas portuguesas, com destaque para os setores da banca, da energia e das telecomunicações, foram pioneiras na “aventura” da internacionalização com grande apetência pelo mercado brasileiro que em 2013 registou um crescimento do PIB de 2,3%.

A base teórica de investigação desta dissertação focou-se fundamentalmente nas Teorias do Investimento Direto Estrangeiro, nas Teorias do Processo de Internacionalização e na informação disponível sobre internacionalização dos Media.

O *Destak*, lançado no Brasil há cerca de 8 anos, é um projeto já implementado no mercado com níveis de sucesso satisfatórios. Deste modo recorreremos ao estudo caso, por ser o método científico que melhor incorpora este tipo de estudo.

A presente investigação pretende despertar o interesse para temas relacionados com:

- A implementação do *Destak* em mercados diferenciados, exemplo os PALOP;
- Alavancagem do negócio no Brasil através do lançamento de novas edições;
- Lançamento de outros produtos do portfólio Cofina no Brasil;
- O Desenvolvimento do processo de internacionalização da Cofina media através da *cm TV*, nomeadamente para Angola e Moçambique.

Capítulo 2 - Internacionalização

A Internacionalização representa, principalmente a partir do século XX, um dos maiores desafios para as empresas e organizações a nível nacional e global. Neste contexto, pretendemos no presente capítulo fazer uma abordagem metódica sobre o conceito e as teorias que lhe estão adjacentes.

O objetivo passa por dar uma resposta ao facto das empresas, de forma cada vez mais consciente, organizada, constante e crescente, iniciarem o processo de internacionalização através dos seus produtos, serviços e atividade em geral.

Tencionamos, com a abordagem feita às teorias adjacentes ao processo de internacionalização das empresas, encontrar respostas para os motivos que ocorrem para esta tomada de decisão estratégica, que adquire um papel relevante no crescimento e desenvolvimento das organizações. Nesta abordagem teórica, vamos procurar identificar também as vantagens obtidas pela empresa por estar a competir direta e localmente com as congéneres já instaladas. As teorias de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) estão diretamente relacionadas com o investimento que as empresas fazem fora do seu país de origem e explicam, em parte, as razões que as levam a investir no exterior.

É comum as empresas iniciarem o seu processo de internacionalização de forma ténue e cautelosa. Este processo, crescente e gradual, não envolve de início grande potencial de recursos humanos e materiais. O risco, associado ao processo de internacionalização, é sempre elevado, o que torna necessária uma análise cuidada do mercado e dos produtos que se pretendem desenvolver. Não obstante a verificação dos indicadores macroeconómicos do país para onde se pretende expandir, é necessária também uma observação minuciosa de todo o meio envolvente que vamos encontrar no mercado selecionado. Nesta perspetiva, é necessária uma análise social e económica, uma análise do meio envolvente, e, não menos importante, saber quais as perspetivas de desenvolvimento e crescimento do mercado. A avaliação cuidadosa do período de investimento e o horizonte temporal em que se pretende implementar e sustentar o negócio são também imprescindíveis.

Para alicerçar o projeto é necessária avaliação concreta do potencial de parceiros, concorrentes, clientes e *stakeholders* em geral.

Relativamente às empresas, deve ser feita uma avaliação interna e uma apreciação real do seu comportamento no mercado externo para se aferir da capacidade de utilização de IDE. A validação desta informação pode concretizar-se recorrendo às teorias da internacionalização.

2.1 - Teorias do Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

As principais teorias sobre IDE ganham relevância a partir do final dos anos 60 do século passado com os estudos sistemáticos realizados por Kindleberger (1969). Este autor defendia que a existência de Investimento Direto Estrangeiro em bens e serviços se verificava principalmente devido à imperfeição dos mercados e à sua estrutura.

Caves (1971), partilha a posição defendida por Kindleberger quanto à importância da estrutura dos mercados, ou seja o IDE estava intrinsecamente ligado à diferenciação do produto, ao conhecimento do mercado e às barreiras à entrada de novas empresas.

Outro importante contributo para o estudo das empresas multinacionais que investem noutros países foi dado por Hymer (1976). Hymer era da opinião que as empresas, para poderem competir ao nível local deveriam possuir algum tipo de vantagem competitiva quer; a nível financeiro, tecnológico, da gestão, de marketing ou de produção, resultante das falhas dos mercados. Os estudos sistemáticos sobre o fenómeno do IDE, desenvolvidos por Hymer, Kindleberger & Caves, passaram a assumir na literatura a tradição de HKF, para os autores, a empresa multinacional necessitava de alguns ativos específicos para poder competir com as empresas locais e o investimento no mercado exterior devia-se a dois fatores primordiais:

1.º - **A imperfeição dos mercados** e a homogeneidade das empresas.

- Economias de escala características de mercados de oligopólio, onde se instalam as empresas multinacionais;
- Diferenciação entre produtos, processos de produção e políticas de marketing;
- Políticas governamentais: o nível da fiscalidade, fatores únicos como o registo de patentes; gestão/organização e nível de tecnologia.

2.º - **Vantagens competitivas das empresas**: ao nível financeiro, tecnológico, gestão, marketing ou produção, resultante essencialmente das falhas do mercado.

As vantagens enunciadas permitem às empresas multinacionais, EMN, competir com as empresas locais, apesar da proximidade, conhecimento das preferências dos consumidores, enquadramento legal, cultura e mercado que as últimas detêm.

O IDE concretiza-se com sucesso quando as empresas, em posse de informação relevante, não encontram no mercado onde pretendem atuar, competição que coloque em causa as suas vantagens competitivas, gerando desta forma um carácter de monopólio para a organização.

Estes fatores não são os únicos a influenciar a decisão da empresa para se deslocalizar e produzir no mercado externo. Outros fatores de grande relevo contribuem para esta tomada de

decisão. As vantagens de localização devem ter como determinantes: a distância, o custo de transporte, os *inputs*, as barreiras à importação e ainda uma adequada rede de infraestruturas. A teoria que melhor sintetiza as vantagens de localização é a do Ciclo de Vida do Produto.

2.1.1 - Teoria do Ciclo de Vida do Produto

Desenvolvida por Vernon (1966), esta teoria serviu para explicar os investimentos efetuados pelos Estados Unidos na Europa e nos países onde a mão-de-obra apresentava valores mais baixos que na origem (Buckley, 1976 e Ghauri, 1992). A Teoria do Ciclo de Vida do Produto é considerada, ainda hoje, a mais importante teoria quando se mencionam as vantagens de localização de uma empresa no exterior.

Vernon defendia “... as empresas são fortemente estimuladas pelo seu ambiente local e estão tão mais abertas a inovar quanto mais este for propício à criação de novas técnicas ou produtos. Para que a internacionalização ocorra, estas inovações têm de ser transferíveis para outras economias.”

A Teoria do Ciclo de Vida do Produto assenta em três pilares fundamentais relacionados com a criação de um novo produto: lançamento, crescimento e maturidade.

As premissas são: existência de um monopólio tecnológico temporário no exterior; processo de produção baseado em economias de escala; alteração dos gostos face a um rendimento crescente; circulação de informação restrita nos vários países, alteração dos fatores de produção e por último, a comercialização dos produtos no tempo e no espaço.

Esta teoria caracteriza-se por três fases distintas entre si:

1.^a Fase - Fabrico num país desenvolvido e exportação para países desenvolvidos

- O nível de rendimentos é elevado logo a uma procura é exigente e sofisticada;
- O custo associado à qualificação da mão-de-obra é elevado e estimula a inovação;
- Proximidade do mercado com dimensão suficiente para superar os elevados custos de produção e transporte envolvidos;
- A empresa exporta para países desenvolvidos onde o produto ainda não é fabricado.

2.^a Fase - Investimento no exterior

- Crescente nível de standardização e difusão do produto;
- Aumento da concorrência;
- Estabilização da técnica de produção com redução de custos;
- Impossível manutenção da produção num único país;

- Em função dos custos do fator trabalho elevados, procede-se ao investimento no exterior, por norma, países mais desenvolvidos onde a procura do produto aumentou;
- Se os benefícios forem suficientes para cobrir os custos de transporte, a empresa no exterior pode ainda abastecer o seu mercado interno a partir desses países.

3.^a Fase - Investimento em países menos avançados

- Os benefícios da operação fazem com que mais empresas iniciem o processo de produção e exportação do produto;
- Estas empresas imitam as mais inovadoras e produzem na mesma geografia;
- A padronização leva à quebra de margens e à intensificação da concorrência;
- Os reduzidos custos com a mão-de-obra levam à deslocalização para países menos desenvolvidos.
- A empresa exporta para o mercado mundial a partir do país onde realizou o IDE.

A partir de 1977, a Teoria do Ciclo de Vida é alterada Vernon (1979) apresenta uma nova versão para este modelo, onde passa a classificar as empresas multinacionais de acordo com o seu estágio de desenvolvimento:

- Oligopólios baseados na inovação (*innovation-based oligopolies*).

Nestas organizações, o nível de Investigação e Desenvolvimento (I&D) é elevado, o nível de trabalhadores não qualificados é baixo ou inexistente. Há uma permanente preocupação em lançar novos produtos e introduzir melhorias nos já existentes. Estas são algumas das fórmulas encontradas para criar barreiras à entrada de novos concorrentes.

- Oligopólios maduros (*mature oligopolies*).

As organizações tendem a criar alianças que lhes permitam maior estabilidade.

Tentam garantir o mercado através de introdução de barreiras à entrada, exploram as economias de escala e garantem a sua posição através do efeito da curva de experiência.

- Oligopólios senescentes (*senescent oligopolies*).

Neste estágio de desenvolvimento verifica-se uma propensão para aliviar as barreiras à entrada. As empresas tendem a entrar em novas áreas de negócio ou transferir a produção para áreas geográficas onde os custos de produção são reduzidos.

Recentemente, outros autores defenderam que a Teoria do Ciclo de Vida se tornou inadequada por surgirem investimentos que, não substituindo as exportações, se baseavam diretamente em mercados externos, não podendo ser analisados à luz desta teoria.

Apesar da validade do modelo não se ajustar ao funcionamento das organizações internacionais modernas, esta foi uma base de trabalho importante que esteve na origem de grande parte da literatura empírica sobre *marketing* internacional.

2.1.2 - Teoria da Internalização

Internalizar significa o desenvolvimento próprio da atividade, tanto de produção como de intervenção nos mercados. A missão da empresa passa a ser a produção dos seus *inputs* e o domínio dos mercados sem recorrer a outras organizações para percorrer a *supply chain*.

A Internalização da atividade empresarial ocorre por ser necessário:

- Diminuição dos tempos de produção, aprovisionamento de *inputs* e controlo de mercado;
- Uma adequada discriminação de preço de produto;
- Favorecer a concentração do poder de mercado;
- Proteger a transmissão de informação e conhecimento sobre o produto;
- Reduzir a incerteza nas transações, estas passam a realizar-se entre unidades próprias;
- Um maior controle da atividade internacional ao nível do serviço e do produto.

Buckley e Casson (1976, 1988) defendem que devido às imperfeições do mercado, é vantajoso para as empresas internalizarem as vantagens competitivas que possuem, e desta forma, expandirem as suas atividades por um ou mais mercados externos.

Buckley (1987) propõe que as empresas deverão fazer uma análise marginal de cada mercado, ponderando os custos e benefícios e irão internalizar mercados até que os custos de uma nova internalização excedam os benefícios.

Segundo Buckley e Casson (1976), a escolha do mercado onde as organizações pretendem atuar deve estar subordinada a:

- Fatores específicos de cada indústria, como a natureza do produto e a estrutura do mercado externo;
- Fatores específicos da região, de que são exemplo: custos dos fatores de produção, existência de matérias-primas, empresas subsidiárias, distância geográfica e social entre regiões;
- Fatores específicos do país, onde se enquadram o poder político e fiscal;
- Fatores específicos da empresa, capacidade de adaptação, flexibilidade e gestão.

2.1.3 - Teoria Eclética

A Teoria Eclética de Dunning (1977) identifica três tipos de vantagens para as organizações que podem influenciar a decisão de investir diretamente no exterior:

- Vantagens específicas da empresa

São vantagens adquiridas pela empresa, podem ocorrer por um período determinado, mas adquirem estatuto exclusivo. Estas vantagens concedem-lhe superioridade sobre a concorrência nos mercados externos. Normalmente são ativos tangíveis, mas com predominância dos intangíveis, tecnologia, economias de escala, diferenciação, recursos humanos, entre outros. Estes ativos, por não estarem acessíveis por determinado período de tempo aos concorrentes, transformam-se numa grande vantagem competitiva para a organização;

- Vantagens de Internalização

A internalização é mais vantajosa para a empresa, devido às imperfeições do mercado, explorando as vantagens específicas em vez de tentar transacioná-las. Conforme proposto como mais seguro por Buckley e Casson (1976, 1988);

- Vantagens de Localização

Estas vantagens, de que são exemplo o apoio das entidades governamentais, os recursos naturais, o custo dos fatores de produção, designadamente do trabalho, a proximidade do mercado final e o desenvolvimento tecnológico são fatores competitivos fundamentais.

Este conjunto teórico de ideias designa-se por paradigma **OLI** - *Ownership, Localization, Internalization advantages*.

Para o autor, a organização terá sempre vantagem em localizar a produção, podendo assim conjugar estas três vantagens em simultâneo.

A Tabela 1 resume as vantagens da empresa em investir diretamente no estrangeiro (IDE). Dunning reavalia a Teoria Eclética em 1995 e faz uma reformulação da mesma em virtude da nova organização capitalista de alianças, em contraposição ao capitalismo hierárquico, que se verificava até então.

Tabela 1 - Vantagens do Investimento Direto Estrangeiro

Vantagens Específicas (O)	Vantagens de Localização (L)	Vantagens de Internalização (I)
Propriedade tecnológica	Diferenças de preços nos <i>inputs</i>	Diminuição dos custos de câmbio
Dimensão, economias de escala	Qualidade dos <i>inputs</i>	Diminuição do volume de direito de propriedade
Diferenciação	Custos de transporte e comunicação	Controle da oferta, em quantidade e qualidade
Dotações específicas: recursos humanos, capitais, organização	Distância física, língua e cultura	Controle dos mercados
Acesso aos mercados, fatores e produtos	Distribuição espacial de <i>inputs</i> e de mercados	Possibilidade de acordos
Experiência anterior		Internalização das externalidades
		Inexistência de mercados a prazo

Fonte: Dunning, 1981 (adaptado)

As grandes alterações políticas na Europa de Leste e na China, a par da evolução tecnológica das telecomunicações e IT, fizeram emergir uma nova tendência na associação de empresas dando origem a alianças estratégicas, que se designam de “capitalismo de alianças”.

Esta nova ordem, iniciada na Europa e que se expandiu rapidamente ao resto do globo, obriga a uma reorganização da atividade da empresa que, segundo Dunning (1995), leva a:

- Diminuição da internalização das atividades ao longo da cadeia de valor;
- Maior especialização e cooperação interempresarial;
- Aumento das alianças entre organizações de diferentes países devido ao aumento dos custos em I&D;
- Rápida obsolescência da tecnologia;
- Implementação de estratégias de redução de custos;

Para Dunning (1995), existem ainda outros três fatores muito importantes que contribuíram para o crescimento e cooperação entre empresas:

Primeiro - O crescimento da importância, na economia mundial, das pequenas e médias empresas mais flexíveis e adaptáveis às constantes mudanças;

Segundo - O crescimento de *clusters* espaciais, que concentram atividades e empresas especializadas em determinadas áreas, de que é exemplo a alta tecnologia;

Terceiro - O crescimento e desenvolvimento de redes industriais.

A esta alteração que se estabeleceu na economia mundial correspondem implicações diretas na Teoria Eclética que desta forma se reformulou da seguinte forma:

- As vantagens específicas da empresa necessitam de um alargamento para levar em conta, de forma explícita, os custos e benefícios derivados das relações e transações entre empresas (tanto no mercado interno como externo), especialmente aquelas que derivam das alianças estratégicas e beneficiam das redes;
- O conceito de vantagens de localização necessita fazer uma reavaliação de fatores como: existência de polos de desenvolvimento empresarial, a necessidade crescente para a integração espacial da atividade económica cada vez mais complexa e em mudança acelerada, as condições sob as quais as alianças competitivas interempresas podem florescer e ao papel das autoridades nacionais e regionais;
- A incorporação de alianças externas na Teoria da Internalização não apresenta problemas, que não de ordem semântica (Dunning 1995). Os acordos cooperativos que se venham a estabelecer constituem um meio de redução das falhas de mercado, no entanto continuam a existir certos benefícios que apenas se podem obter através de um controlo total das atividades no seio das organizações.

As teorias de IDE que acabamos de rever, todas elas importantes para estudos sobre a internacionalização, apresentam também algumas limitações:

- A primeira limitação, muito relevante, prende-se com o facto de, apesar de explicarem o investimento direto, não dedicarem muita atenção a outras formas de internacionalização;
- A segunda limitação, a abordagem feita, apesar de investigar os motivos do investimento, não dá a devida importância à aprendizagem que se obtém ao longo do tempo com os mecanismos de internacionalização;
- Uma terceira limitação prende-se com o facto de que estas teorias apenas contemplam o processo de internacionalização de grandes organizações, mas dizem muito pouco acerca das pequenas e médias empresas, cada vez mais importantes para a significância da economia global.

Dunning (1995), com a reavaliação da teoria eclética, faz a primeira grande referência a este tipo de organizações, tão importantes para a teia económica mundial.

Para complementar a abordagem teórica do presente estudo, vamos rever no próximo ponto as Teorias do Processo de Internacionalização.

2.2 - Teorias do Processo de Internacionalização

As teorias de IDE abordadas no ponto anterior estão muito focadas no processo de desenvolvimento das grandes empresas multinacionais dos Estados Unidos, Grã-Bretanha e Japão. Estas empresas apresentam uma forte implementação e desenvolvimento da sua atividade económica nos mercados internacionais. A atividade da empresa no mercado externo não se resume apenas ao IDE, sendo esta uma das formas da atividade internacional das organizações. A decisão que motiva a internacionalização é anterior à decisão de investimento no exterior, através das teorias sobre o processo de internacionalização, que vamos abordar em seguida. Iremos tentar determinar qual ou quais as motivações que estarão na origem desta decisão estratégica.

2.2.1 - As Teorias de Internacionalização

Johanson e Wierdersheim-Paul (1975) realizaram um estudo sobre quatro empresas suecas: Atlas Copco, Facit, Sandvik e Volvo que incidia, fundamentalmente, sobre o seu processo de internacionalização.

Estes investigadores concluíram que o processo de internacionalização de empresas é gradual e provoca mudanças incrementais nas organizações.

A evolução das empresas estudadas foi segmentada em 4 estádios:

1.º Estádio: As empresas não possuíam atividade exportadora regular;

2.º Estádio: Início da exportação através de agentes;

3.º Estádio: Criação de uma subsidiária de vendas no exterior;

4.º Estádio: Criação de uma filial com produção própria no mercado internacional.

Este processo, acompanhado de um fluxo de informação permanente entre a empresa e o mercado, caracteriza-se ainda pela distância cultural que separa as unidades empresariais e pela distância física e espacial entre as suas unidades. A este conjunto de diferenças dá-se a nomenclatura de Distância Psicológica.

A Distância Psicológica é agudizada por fatores que afetam os fluxos de informação entre a organização e o mercado, estabelecendo diferenças onde se destacam: a língua, o sistema político, a cultura, a educação, a formação e o desenvolvimento do tecido industrial.

Para Luostarinen (1979), podem ser identificados três tipos de Distância Psicológica:

- Distância Física é a distância geográfica entre dois países.
Um dos principais obstáculos para as empresas tem a ver com a falta de informação e conhecimento dos países geograficamente distantes. Quanto maior a distância, maior a necessidade de recursos para a obtenção da informação sobre os mercados;
- Distância Cultural é definida por um conjunto de fatores que criam, por um lado a necessidade de conhecimento e, por outro, barreiras ao fluxo de conhecimento entre o país de origem e os mercados alvo (Luostarinen, 1979);
- Distância Económica existe quando as economias dos países envolvidos são distintas. Quanto maior a capacidade económica, independentemente da distância, maior o poder de atração sobre as empresa a atuar nesse mercado. Quanto maior for a distância económica em desfavor do país de destino, menos atrativo se torna para as organizações.

Quando as empresas possuem pouca experiência, o processo de internacionalização é semelhante ao descrito pelo Modelo de Uppsala: a empresa inicia a sua atividade em destinos psiquicamente mais próximos, aumentando o seu compromisso na medida do crescimento do negócio e do seu conhecimento acerca do mercado externo.

As empresas, quando iniciam o processo de internacionalização, limitam intencionalmente a escolha do mercado pela impossibilidade de análise de todas as opções.

Ghemawat (2001) analisou as barreiras ao comércio internacional designadas como distâncias CAGE (*Cultural, Administrative/Political, Geographical, Economic*) e defende que, apesar do potencial do mercado, estes fatores são mais importantes quando consideramos a atratividade de um país:

- Distância Cultural: corresponde a diferenças de língua, religião, etnia e normas sociais. A relação comercial entre países que partilham a mesma língua pode ser até três vezes superior, relativamente a países onde tal não se verifica (Ghemawat, 2001). No caso do *Destak* este fator é incontornável. Ghemawat (2001) considera também que as características, padrão do produto fazem parte da distância cultural. Neste sentido, um dos critérios de seleção do mercado deve contemplar a adaptabilidade do produto ao sistema de informação dominante no exterior.
- Distância administrativa ou política: vários autores, de que é exemplo Ghemawat (2001), defendem que a participação num bloco comercial regional pode alavancar o comércio internacional em 330%, assim como a utilização de uma moeda comum

pode contribuir para um aumento das relações comerciais em 340%. Os acordos que se estabelecem bilateralmente ou multilateralmente nestes blocos representam uma grande oportunidade para as empresas.

- Distância geográfica: afeta diretamente os custos de transporte e de comunicação, Ghemawat (2001). Os benefícios da distância geográfica prendem-se com a proximidade dos mercados. Os países relativamente próximos implicam sempre menores custos de deslocação e comunicação.
- Distância económica: este fator, intimamente associado ao nível de riqueza do país/mercado e rendimento dos consumidores, influencia o nível de relações comerciais e o tipo de parceiros entre países. Por norma, os países mais ricos envolvem-se em atividades comerciais internacionais, quer com países ricos, quer com países mais pobres. As diferenças económicas entre países ou mercados podem, na maioria dos casos, conduzir à necessidade de uma maior capacidade de adaptação das empresas ao mercado exterior. Deste modo torna-se difícil para os agentes de comércio internacional replicarem a mesma estratégia em todos os países, face à complexidade operacional e características intrínsecas de cada um (Ghemawat, 2001).

A Internacionalização das empresas corresponde a dois tipos de atitude: a primeira sobre as atividades que se realizam no exterior; a segunda sobre as atividades que a empresa concretiza no exterior. Desta forma existe uma relação entre atitude e comportamento.

A atitude relaciona-se com a tomada de decisão quanto ao processo de internacionalização, sendo influenciada pela atividade internacional (comportamento).

O processo de internacionalização é uma interação entre atitudes e comportamento atual.

Johanson e Vahln (1977) e Luostarinen (1979) utilizam o termo Internacionalização como sendo o “processo de crescente envolvimento nas operações internacionais”.

No entanto, a internacionalização deve ser sempre encarada sobre duas vertentes, ou seja, o desenvolvimento das operações no exterior (*outward internationalization*) e também deve considerar as influências que a empresa recebe do exterior (*inward internationalization*), (Welch e Luostarinen). A interdependência entre estas duas atividades (*inward-outward*) é uma realidade incontornável. Uma percentagem elevada de empresas internacionais adquiriu este estatuto porque o sucesso das atividades no exterior (*outward*) está dependente parcialmente das influências que recebe do exterior, por exemplo, enquanto importador (*inward*).

Welch e Luostarinen apresentaram em 1988 um modelo tridimensional sobre Internacionalização. Este modelo permite observar as condições indispensáveis à internacionalização da atividade das empresas e tenta responder a três conceitos:

Onde, Como, o Quê?

Onde - As empresas devem ponderar e decidir em que mercados querem operar;

Como - Quais os meios que utilizam para penetração e entrada no mercado;

O Quê - O que pretende vender/transacionar.

O sucesso da estratégia de internacionalização empresarial depende do seu potencial em termos de estrutura e organização, da capacidade financeira e, fundamentalmente, dos seus recursos humanos. Observados estes pressupostos, é possível traçar um perfil da empresa, determinar qual o seu estágio de maturidade em relação ao tema da internacionalização e estabelecer um termo de comparação com outras empresas.

As empresas perceberam que, com a globalização, é cada vez mais importante a cooperação com congêneres estrangeiras, ou seja, são necessários diferentes tipos de alianças estratégicas e é inevitável a criação de redes de empresas.

Segundo Simões (1997), uma outra dimensão deve ser acrescentada ao modelo que se prende com a “capacidade de gerir relações cooperativas internacionais”.

Da apreciação feita ao estudo sobre o processo de internacionalização das quatro empresas suecas podemos concluir:

- As empresas desenvolvem-se primeiro no mercado doméstico e a decisão sobre a internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais;
- A ausência de informação, conhecimentos e falta recursos são dos obstáculos mais difíceis de ultrapassar no processo de internacionalização;
- Os obstáculos podem ser reduzidos através da tomada de decisões incrementais e superados pelo processo de aprendizagem sobre os mercados e operações externas;
- Com a diminuição do risco percebido, o processo de internacionalização é estimulado pela necessidade de ganhar o controlo sobre as atividades externas;
- A empresa inicia o processo de exportação para países próximos ou similares em que se verifiquem práticas do negócio conhecidas;
- Numa primeira fase, a venda é feita através de agentes, esta decisão envolve uma menor necessidade de recursos. Na segunda fase a empresa expande-se por etapas com envolvimento crescente de recursos.

Johanson e Vahlne (1977) fizeram uma afinação deste trabalho e desenvolveram, a partir daí, um modelo do processo de internacionalização das organizações, que foi sustentado pela observação empírica dos seus estudos na Universidade de Uppsala.

Estes autores estudaram o processo de internacionalização através da investigação da evolução de conhecimento sobre os mercados e todo o processo de envolvimento que o caracteriza. A Internacionalização é definida neste estudo como:

Um produto que resulta de uma série de decisões incrementais, tomadas em determinado período, que afetam a fase seguinte do processo e dependem sempre da experiência adquirida pela empresa ao longo do tempo.

As noções de compromisso com o mercado e o seu conhecimento, passam a ser elementos-chave na literatura sobre internacionalização (Ghauri, 1992, 2004).

O modelo apresentado caracteriza-se pelo dinamismo: o produto de uma decisão anterior pode transformar-se num novo *input* que pode ser preponderante na próxima tomada de decisão. Este modelo sugere que o presente estágio da empresa é explicativo e determinante nos passos seguintes do processo de internacionalização. O objetivo primordial das empresas é o crescimento sustentado, acompanhado de risco reduzido. Esta ideia deve prevalecer e influenciar a tomada de decisão aos vários níveis organizacionais.

O desenvolvimento do processo de internacionalização relaciona-se diretamente com as oportunidades e com os riscos que a organização está disposta a correr. A experiência adquirida com a internacionalização tem sempre um peso específico no processo de tomada de decisão e na manutenção dos acordos estabelecidos com o mercado e com a atividade corrente.

O compromisso com o mercado estabelece-se através de dois fatores essenciais:

- Quantidade de recursos envolvidos;
- Grau de *engagement* com o mercado.

O conhecimento e a informação obtida sobre o mercado tornam-se relevantes, uma vez que podem condicionar as decisões de compromisso com o próprio mercado.

Apesar da importância, o conhecimento é sempre volátil uma vez que a informação é variável no tempo e no espaço. A presença física, através da experimentação *in loco*, é um fator crítico de sucesso. A informação é considerada um recurso de valor inestimável a partir da qual se estabelecem compromissos que serão tanto maiores quanto o envolvimento que se estabelecer com mercado. O compromisso e o conhecimento são aspetos estáticos, os aspetos dinâmicos correspondem às decisões de comprometimento e às atividades correntes das organizações.

Este conjunto de pressupostos deu origem a um modelo de internacionalização denominado mais tarde como ***Modelo de Internacionalização de Uppsala***.

As atividades correntes da organização são uma das suas principais fontes de experiência e conhecimento. Esta vantagem competitiva pode ser complementada através da contratação de pessoas com valências diversas ou através de formação e aconselhamento.

O compromisso com o mercado comporta duas alternativas: ou é condicionado pelos problemas existentes ou se torna aliciante em função das oportunidades que oferece.

As oportunidades e as dificuldades são expressas pela experiência adquirida pela empresa.

Este modelo tem na sua génese uma aproximação por etapas. A empresa inicia a sua atividade em mercados onde a distância psíquica é menor e aumenta gradualmente o seu grau de compromisso à medida que vai aperfeiçoando o seu conhecimento sobre o mercado.

Luostarinen (1979) propõe um outro modelo dinâmico no processo de internacionalização.

Neste modelo são analisados três componentes distintas: o produto, as operações e mercado, e a estratégia. Luostarinen defende que as transformações que ocorrem sobre estas três variáveis estão na origem de um modelo dinâmico de internacionalização. Neste modelo existe uma estratégia de desenvolvimento para o produto (tipos de produto), operações (modo de operação) e mercados (mercados penetrados).

As empresas começam por introduzir no mercado produtos tangíveis, de seguida introduzem serviços relacionados com esses produtos e mais tarde avançam para os sistemas (projetos chave na mão, *franchising* e coprodução).

Esta evolução dos produtos é acompanhada por um desenvolvimento gradual da forma como se processa a operação nos mercados externos:

- O início caracteriza-se por operações de marketing em que não há investimento direto (exportação de produtos, serviços e *know-how*);
- Na etapa seguinte a operação já é acompanhada por investimento direto (subsidiárias de promoção de vendas e filiais comerciais). Quanto à operação produtiva a empresa inicia a sua atividade sem recorrer a investimento direto (licenciamento, *franchising*, subcontratação e operações chave na mão).
- Na fase final, o investimento é direcionado (subsidiárias de montagem e produção).

Relativamente ao mercado, verifica-se também uma evolução por etapas.

As empresas iniciam a atividade em mercados que lhes estão mais próximos e progridem para mercados cada vez mais distantes à medida que aumenta a sua confiança e o seu desenvolvimento.

Considerada uma evolução natural do pensamento da escola nórdica, a **Teoria das Redes** esta focalizada na perspectiva das redes industriais e nos relacionamentos que se estabelecem entre as pessoas as empresas e o mercado (atores).

Johanson e Mattsson (1988) atestam que fatores e forças competitivas, em indústrias muito especializadas a nível internacional, estão na origem de um padrão heterogéneo de oportunidades de entrada no mercado. Deste modo a empresa, através do relacionamento, pode usufruir das vantagens adquiridas pela conexão em rede, e optar por mercados e estratégias de entrada que são diferenciados dos tradicionalmente descritos no modelo de Uppsala. O *network*, pessoal e de negócios, criado pelos intervenientes no processo pode funcionar como ponte para a entrada noutras redes. Nesta perspetiva, a empresa é vista como um elo de ligação entre grupos de interesse em permanente mutação (*loose coupling image*). As empresas internacionais têm uma cronografia de relações específicas com outras empresas e ocupam a sua posição bem definida numa rede de interdependências.

Hakansson e Johanson (1984) criaram um modelo de rede de empresas que era definido pelos atores, as actividades e os recursos, em que os três se relacionavam entre si em toda a estrutura da rede (Hakansson 1982).

Figura 1 - Estrutura básica do Modelo de Redes Industriais



Fonte: Hakansson e Johanson, 1984.

Os **atores** são os que desempenham atividades e/ou controlam os recursos e podem ser indivíduos, empresas, ou grupos de indivíduos ou empresas que podem pertencer a diferentes níveis organizacionais. As ligações entre atores podem ser técnicas, de *know-how*, estratégicas, socioeconómicas e legais.

As **atividades** são variadas na forma e ocorrem através da utilização dos recursos. Os atores combinam, desenvolvem, trocam ou criam recursos, através da utilização de outros recursos

de transformação, quando sofrem alterações, e de transferência, quando se verifica o controlo de recursos de um ator para outro.

Os **recursos** são os meios usados pelos actores para realizar as actividades.

Vários autores defendem que, pelo facto de a empresa necessitar de recursos, muitas vezes controlados por terceiros, o mercado já não pode ser considerado externo ou autónomo à empresa, mas deve constituir-se como o ambiente onde as partes são mutuamente dependentes. Johanson e Vahlne (1990) já defendiam que as interações entre vários actores, para além de uma importante decisão estratégica, davam forma às estruturas da rede. A teoria das redes não se baseia apenas nos factos económicos para explicar o processo de internacionalização da empresa, e dá grande relevância aos laços cognitivos e sociais que se estabelecem entre os atores no relacionamento negocial e na estratégia internacional da empresa.

Segundo Porter (2001,1990), através da sua teoria sobre *clusters*, a massa crítica instalada em determinado local, onde se estabelecem relações entre indústrias, instituições, universidades e agências governamentais, de sucesso comprovado em determinada área, pode justificar a competitividade relativa de várias nações.

Apesar de Porter reconhecer que a importância dos *clusters* diminui com o desenvolvimento da globalização, o autor considera que estes assumem especial relevância nas economias mais dinâmicas, complexas e baseadas no conhecimento. Porter defende que esta rede está na origem de uma estratégia competitiva, que faz aumentar a produtividade das empresas, estimula a produção de inovação e tecnologia e está na origem de novas atividades que surgem no interior do *cluster*.

Desta forma a proximidade geográfica, cultural e institucional oferece às empresas um conjunto de soluções de onde se destacam: o relacionamento próximo e o acesso à informação, que de outra forma não seriam tangíveis.

Do ponto de vista do *network*, os negócios tem como base o relacionamento específico entre os atores, e esta teoria aclara alguns fatores decisivos subjacentes ao processo de internacionalização das empresas. Os laços criados com clientes, fornecedores e concorrentes são colocados em evidência e coletivamente constituem-se como o grande potencial da rede.

Johanson e Mattson (1988) acrescentam que a posição da empresa na rede define oportunidades e restrições para o seu desenvolvimento estratégico, referindo-se ao *intangible market asset* parcialmente controlado pela empresa.

A Teoria das Redes sugere que o grau de internacionalização da empresa não depende apenas dos recursos afectados no estrangeiro, mas também do grau de internacionalização da rede em que esta se insere. Neste contexto a internacionalização não é apenas uma questão de mudança da produção para o exterior, mas deve ser percebida também como a pesquisa de potenciais relacionamentos além-fronteiras.

Figura 2 – Internacionalização e o Modelo das Redes



Fonte: Johanson e Mattsson, 1988.

Early Starter - A empresa tem poucas relações com empresas estrangeiras, o conhecimento sobre o mercado internacional é reduzido e não pode servir-se dos relacionamentos para estabelecer posições em rede. A organização tem de afetar mais recursos para adquirir conhecimentos e para se ajustar às operações internacionais de que necessita.

Lonely International - Nesta fase já existe alguma experiência de relacionamentos em países terceiros, e foram adquiridos meios e conhecimentos para operar. A empresa pode aceder a redes mais estruturadas, não sendo necessário investimento elevado. Em função da posição ocupada, pode adquirir empresas ou estabelecer alianças em rede com maior facilidade. Pode tentar nesta fase controlar alguns movimentos de internacionalização.

Late Starter - Este grau de internacionalização verifica-se quando os fornecedores, clientes e concorrentes, que mantêm relações com a empresa, operam numa base internacional, embora a própria esteja pouco internacionalizada. Há relações indirectas com redes estrangeiras, que podem funcionar como catalisadores para a entrada no mercado internacional.

The international among others - A empresa e o seu ambiente estão perfeitamente internacionalizados. As operações de extensão e de penetração das actividades no mercado exigem apenas uma adaptação marginal, sobretudo quantitativa. A empresa pode usar as ligações na rede para fazer ponte para outras redes. As várias posições que detém aumentam as possibilidades para obter vendas noutros mercados. O elevado número de interdependências aumenta a probabilidade de surgirem obstáculos.

A importância de redes económicas e sociais transfronteiriças é, cada vez mais, a forma de ultrapassar as barreiras ao comércio e investimento internacional.

2.2.2 - Fases do Processo de Internacionalização

Vários estudos realizados empiricamente sobre o modo de internacionalização das empresas do Norte da Europa, nomeadamente as empresas nórdicas estudadas por Johanson e Wierdersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977) e Luostarinen (1979), demonstraram que, de uma forma gradual, à medida que as empresas vão desenvolvendo a sua atividade internacional, o seu nível de envolvimento com os mercados é crescente e os métodos inicialmente utilizados tendem a alterar-se em função da experiência adquirida.

Estes estudos revelaram que quanto maior o crescimento de uma determinada empresa no mercado escolhido, maior o seu grau de envolvimento, gerando consequentemente níveis de confiança mais elevados. Verificou-se que o processo de internacionalização das empresas nórdicas foi incremental e, inicialmente utilizaram recursos limitados.

Ao crescimento dos níveis de confiança correspondeu um aumento significativo do fator risco e o conhecimento mais profundo do mercado implicou maior envolvimento.

Em função do descrito, verifica-se um aumento dos recursos técnicos, económicos e humanos envolvidos, quer para fazer crescer o mercado quer para desenvolver o produto.

O modelo da Teoria dos Estágios considera a internacionalização um processo incremental e sequencial, desenvolvido por etapas. As duas principais escolas de pensamento deste tipo são representadas pelos modelos de Uppsala, e pelo modelo baseado na inovação (Cavusgil, 1980). Na tabela 2 apresentamos algumas etapas relevantes do processo de internacionalização, em que verifica o incremento da atividade, a importância e o desenvolvimento da organização.

Tabela 2 - Etapas do processo de internacionalização

Johanson e Wierdersheim-Paul (1975)	Johanson e Vahlne (1977)	Luostarinen (1979)	Cavusgil (1980)	Jarillo e Martinez (1991)	Buckley e Brooke (1992)	Root (1994)
1 - Sem atividade de exportação regular	1 - Desenvolvimento da atividade doméstica	1 - Fase inicial	1 - Mercado doméstico	1 - Exportação ocasional	1 - Negócio doméstico	1 - Exportação indireta/ad hoc
2 - Exportação através de agentes	2 - Início da atividade em mercados próximos	2 - Fase de desenvolvimento	2 - Pré-exportação	2 - Exportação experimental	2 - Exportação e licenciamento	2 - Exportação ativa e/ou licenciamento
3 - Filial comercial no exterior	3 - Incremento da atividade através de conhecimento e informação	3 - Fase de crescimento	3 - Envolvimento experimental	3 - Exportação regular	3 - Algum investimento no estrangeiro	3 - Exportação ativa, licenciamento e investimento no ext.
4 - Filial produtiva no exterior	4 - Presença física, experimentação <i>in loco</i>	4 - Fase de maturidade	4 - Envolvimento ativo	4 - Filial comercial no exterior	4 - Investimento no estrangeiro	4 - Marketing e produção à escala global
	5 - Comprometimento com o mercado		5 - Envolvimento comprometido	5 - Subsidiária de produção no exterior		

Fonte: Adaptado

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) identificaram quatro etapas no processo de internacionalização e atribuíram a cada uma delas um crescente envolvimento de recursos gerador de um progressivo conhecimento do mercado:

1.^a Etapa - A empresa não assume compromissos em termos de recursos e está condicionada pela falta de canais de comunicação de informação corrente de/e para o mercado;

2.^a Etapa - Surgem os primeiros canais de comunicação, a empresa recebe alguma informação regular e aumenta o seu compromisso com o mercado aumentando os recursos;

3.^a Etapa - Há já um domínio dos canais, que permitem à empresa controlar e dirigir o tipo e quantidade de informação proveniente do mercado. Verifica-se um aumento significativo de recursos, ou seja, maior compromisso com o mercado;

4.^a Etapa - Caracteriza-se por um grande envolvimento de recursos e domínio completo do mercado.

Apesar de não ser fácil identificar uma demarcação clara entre elas, e as organizações poderem saltar uma ou mais etapas, estas explicam a atitude e comportamento das empresas no processo de internacionalização (Ghauri, 2004).

A fase inicial no processo de internacionalização é sempre um período crítico face à reduzida experiência internacional da organização (Luostarinen, 1979).

Para uma percentagem elevada de empresas o mercado externo é frequentemente um prolongamento do mercado interno e, regra geral, os primeiros produtos a serem comercializados no exterior são físicos/materiais. Por norma, nesta fase inicial, as ações de marketing não envolvem investimento direto e as empresas optam pela exportação direta ou indireta menos onerosa.

O mercado escolhido no início do processo de internacionalização é um país geográfico ou culturalmente próximo, a que corresponde uma reduzida distância psicológica.

O desenvolvimento do processo de internacionalização, numa fase de transição, implica apenas a introdução de alguns serviços no mercado externo e o investimento direto em ações de marketing muito específicas. À medida que se aprofundam o conhecimento sobre os mercados a empresa aposta em países cada vez mais distantes, aumentando os seus níveis de confiança e reduzindo os seus graus de incerteza.

Nesta fase de crescimento, a organização aposta na sistematização do mercado externo através de bens e serviços. Para além das ações de marketing, a empresa introduz algumas operações relacionadas com a produção, desde que estas não envolvam investimento direto.

A expansão das empresas para mercados cada vez mais longínquos e com maior distância psicológica tem como objetivo a diversificação do risco e incrementação dos negócios.

A fase de maturidade do processo de internacionalização da empresa caracteriza-se pelo início da venda de *know-how* no mercado externo. Nesta fase a organização recorre a investimento direto para a realização de parte da sua produção no exterior. Pode concluir-se que a organização atingiu um estágio de desenvolvimento que lhe permite atuar em mercados cada vez mais longínquos. Este padrão tradicional de desenvolvimento do processo de internacionalização nem sempre ocorre da mesma forma e pode ser variável em função das empresas dos produtos ou dos mercados.

Luostarinen (1979) demonstrou com os seus estudos que cerca de 40% das empresas analisadas instalaram unidades produtivas em países onde não possuíam experiência anterior. Por norma, a expansão internacional não é objeto de uma estratégia planeada da organização e resulta apenas dum processo de decisões incrementais de ajustamento às condições da empresa e do mercado envolvente (Jarillo e Martinez, 1991).

Esta decisão implica muitas vezes a instalação, fora das suas fronteiras, de atividades da cadeia de valor que estão mais próximas do cliente final, e a evolução do processo de internacionalização segue em sentido inverso ao da cadeia instalada.

O modelo defendido por Cavusgil (1980) considera uma divisão do processo de internacionalização em cinco estádios, tendo por base rácios de exportação (X/V , em X = exportação e V = facturação total). O autor refere que cada estágio subsequente deve ser interpretado como uma inovação para a empresa:

Estádio 1 - A empresa não tem qualquer atividade exportadora, sendo o rácio $X/V=0$

Estádio 2 - A organização recolhe alguma informação e avalia a viabilidade da exportação. No entanto, não detém ainda os conhecimentos básicos necessários. X/V é próximo de 0.

Estádio 3 - Inicia-se a atividade de exportação em que o envolvimento é marginal, reduzido e intermitente. A distância física e cultural ao mercado é reduzida. $0 < X/V < 9\%$.

Estádio 4 - Neste estágio é feito um esforço sistemático de incrementação das exportações para diversos mercados. A estrutura organizacional da empresa adapta-se à nova realidade, $10\% < X/V < 39\%$.

Estádio 5 - Nesta fase a empresa já se encontra muito dependente da atividade no exterior. É necessário tomar decisões quanto a alocação de recursos no mercado interno e externo. Na maioria dos casos já se encontram em curso investimentos diretos e/ou contratos de licenciamento. $X/V > 40\%$.

O modelo criado por estádios, apesar de dinâmico e pragmático, reflete a dependência e envolvimento da empresa nos mercados externos, tendo por base o Modelo do Ciclo de Vida do Produto de Vernon (1966). Estes modelos podem ser considerados algo deterministas e muito rígidos no atual contexto de globalização. Há empresas que ao saltarem fases do processo negligenciam aspetos muito importantes no que se refere ao seu processo de internacionalização.

Jarillo e Martinez (1991) identificam cinco etapas do processo de internacionalização:

1.^a Etapa - *Exportação Ocasional* – a empresa apenas responde a pedidos solicitados pelo exterior, nesta fase a empresa ainda não encara o mercado externo como um mercado a explorar. Não há grande mudança funcional na organização e estas operações funcionam como mais uma venda para o mercado interno.

2.^a Etapa – *Exportação Experimental* – a empresa inicia o processo de expansão internacional, através da procura do mercado externo sem receber deste qualquer solicitação. Esta fase caracteriza-se pela atuação de intermediários locais para comercialização dos produtos;

3.^a Etapa - *Exportação Regular* – em função dos resultados obtidos na fase anterior, a empresa resolve comprometer mais recursos. A partir desta etapa a empresa reserva uma parte da produção para exportação, contrariando a fase anterior em que só exportava o excesso de produção. Neste momento o número de clientes estabilizou e há a necessidade de criar um departamento exclusivamente dedicado à exportação. A empresa pode operar, a partir deste momento, com agentes pagos à comissão ou com distribuidores exclusivos;

4.^a Etapa - *Estabelecimento de Filial de Vendas* – depois de consolidada a posição no mercado de exportação, a empresa deve tomar a decisão se deve continuar a exportar diretamente a partir do país de origem, via intermediários, ou então se estabelece uma filial comercial no país de destino. Esta etapa é muito exigente financeiramente para a empresa e necessita de um envolvimento muito grande no que respeita aos meios humanos dedicados à operação;

5.^a Etapa - *Estabelecimento de Subsidiária de Produção* - pode considerar-se a última etapa do processo de internacionalização da empresa e, uma vez terminada, o início de uma nova era como empresa multinacional (Jarillo e Martinez, 1991).

O processo de internacionalização das empresas, como temos vindo a observar, implica mudanças significativas ao nível dos recursos e da organização. Neste sentido, é interessante saber quais as principais alterações verificadas etapa após etapa no seu desenvolvimento e no crescimento da atividade operacional da internacionalização.

Nesta perspectiva, Buckley e Brooke (1992) enunciam o conceito de “limiar” (*threshold*). Este ponto é considerado pelos autores, tal como o nome indica, como a fronteira a partir da qual a empresa sente necessidade de alterar e renovar completamente o seu sistema de gestão.

A complexidade do processo de internacionalização exige que a gestão se passe a processar segundo normas adaptadas ao seu novo estágio de desenvolvimento. O risco de não superação desta nova etapa põe em causa o seu sucesso.

São identificados três “limiares” (*threshold*).

Primeiro “limiar” - Corresponde à transição do negócio estritamente doméstico para o negócio internacional através da exportação, e esta mudança de paradigma ganha substancial importância na vida da empresa;

“Limiar” seguinte - Quando a empresa ultrapassa a fase de exportação e licenciamento de produtos ou serviços e passa a fazer algum investimento direto no exterior;

O último “limiar” - Verifica-se quando, depois de realizado o investimento no mercado externo, a empresa começa a depender deste investimento para suportar a operação e a sua sustentação.

Tal como acontece com outros autores, também neste caso as etapas podem ser “queimadas” e alterada a sua ordem de acordo com a gestão, o estágio de desenvolvimento e com as melhores práticas verificadas na empresa.

Para Root (1994), o processo de internacionalização objetiva-se em quatro etapas:

1.ª Etapa - O autor defende que a empresa se empenha de forma ligeira no mercado externo;

2.ª Etapa - Nesta fase a empresa esforça-se para penetrar no exterior através de agentes ou subsidiárias de exportação e separa o negócio doméstico do negócio internacional;

3.ª Etapa - Caracterizada por uma forte penetração no mercado externo através do maior envolvimento da empresa, é nesta etapa que ocorre a transferência para vários países onde é feito um “*mix*” entre exportação, licenciamento e produção externa, de acordo com as características intrínsecas de cada mercado;

4.ª Etapa - Na última etapa “múltiplos mercados nacionais são servidos por múltiplas fontes nacionais” (Root, 1994).

Acabamos de verificar que existem muitas semelhanças no que se refere às etapas definidas pelos vários autores, relativas ao processo de internacionalização das empresas.

Se em relação ao número de etapas existe alguma variabilidade entre os vários autores, em relação à descrição que cada um faz as diferenças acentuam-se.

Na generalidade das etapas referenciadas, o processo de internacionalização inicia-se com a exportação e termina com investimento direto no exterior, quer através de investimento em etapas do processo de produção quer em campanhas e ações de marketing.

Para os autores estudados, a maior preocupação vai para a descrição das características da empresa em cada etapa. As transformações que ocorrem na transição de processos quer ao nível da organização, investimentos e desenvolvimento do negócio, são também fatores aos quais é dada especial atenção.

À semelhança de outros, também os modelos do Processo de Internacionalização estudados, têm sido alvo de críticas. De uma forma construtiva o ceticismo tem contribuído para o desenvolvimento e aperfeiçoamento destes modelos.

Uma das críticas apontadas aos processos que acabamos de descrever era sublinhada por Anderson (1993). Este autor era de opinião que grande parte dos modelos não incorporavam conceitos importantes que constam da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Eclética, independentemente destas teorias poderem ser mais relevantes em etapas mais avançadas do processo de internacionalização.

Anderson (1993) defende que os modelos carecem de poder explicativo, uma vez que não demonstram o porquê do processo e a razão de se dar um passo em vez de outro.

Analisadas as teorias mais relevantes sobre o processo de internacionalização das empresas, podemos concluir e sintetizar da seguinte forma:

- A internacionalização das empresas é um processo dinâmico e gradual;
- A internacionalização da atividade da empresa inicia-se com processos simples, com recursos limitados e risco controlado;
- O contacto e conhecimento do mercado implicam um investimento crescente em recursos humanos e financeiros;
- A internacionalização é um processo de aprendizagem contínua;
- O início da atividade caracteriza-se pela entrada em mercados geográfica e psicologicamente próximos. O desenvolvimento da atividade permite um maior distanciamento aos mercados;
- A experiência das empresas, no início do processo, é escassa. O avanço no processo é feito de forma incremental;
- A internacionalização deve ser tratada pela empresa, tanto na sua vertente interna como externa. A vertente interna pode ser um fator determinante para o sucesso externo da organização;

- Apesar dos modelos se constituírem em etapas sequenciais, a ordem entre elas pode ser alterada em qualquer momento. Se a empresa não se adequar a uma ordem inicial, influenciada pela perda de atratividade do mercado, alteração ou inadequação do produto ou qualquer outro fator, pode saltar, “queimar” ou recuar etapas no processo de internacionalização pré-definido.

2.2.3 - Condicionantes ao Processo

O início do processo de internacionalização, é diverso, complexo e exige das pessoas e das organizações um esforço suplementar para a sua implementação e concretização.

Esta etapa, tão relevante para o crescimento e desenvolvimento dos negócios, é acompanhada por uma série de imprevistos para os quais a empresa deve estar preparada.

Os principais obstáculos a superar, nesta fase essencial da vida da empresa podem ser: financeiros, comerciais, logísticos, culturais e legais (Jarillo e Martinez, 1991).

Financeiros - Dentro destes destacam-se: a falta de crédito à atividade exportadora, o risco de câmbio, os sistemas financeiros diversificados no país de origem e destino, a situação financeira da empresa e a sua capacidade de endividamento junto das instituições de crédito;

Comerciais - Os obstáculos mais comuns nesta área são: falta de informação sobre as oportunidades de negócio, acesso potencial a clientes, falta de informação acerca dos mercados-alvo e da sua estrutura, imagem do produto e as redes de distribuição para disseminação no mercado;

Logísticos - Os custos associados à deslocação provocada pela exploração de novos mercados, custos com transportes, custos relacionados com a coordenação e controlo da operação logística;

Cultural - O obstáculo cultural mais comum e mais influente é a língua, seguem-se os gostos e costumes, tradições, gestão, atividade laboral e as crenças/religião;

Legais - Barreiras aduaneiras, restrições ao investimento direto estrangeiro e o sistema jurídico são os fatores legais mais influentes.

Para Simões (1997) existem três grupos de fatores que influenciam a atividade internacional da empresa e que podem ser considerados como barreiras ao processo:

- Condicionantes internas;
- Condicionantes relacionais;
- Condicionantes externos.

Condicionantes internas à empresa: relacionam-se com a dimensão, experiência internacional, capacidade para conceber novos produtos, diferenciação dos produtos, capacidade de gestão e a dimensão dos recursos.

A dimensão da empresa mede-se através da quantidade e qualidade dos seus recursos humanos e financeiros. Estes revelam-se fundamentais para fazer a seleção dos mercados e identificação dos produtos e de parceiros locais, entre outros. Apesar da dimensão da organização ser um fator importante, não pode ser considerada uma barreira à exportação. Verifica-se no entanto que as pequenas e médias empresas sentem maiores dificuldades na implementação e desenvolvimento do processo.

Da análise realizada por Calof (1993) ao impacto da dimensão das empresas no processo de internacionalização conclui-se:

- A dimensão da empresa não parece constituir um obstáculo à exportação;
- A exportação, em percentagem das vendas, parece ser maior nas pequenas empresas comparativamente com as de maior dimensão;
- As pequenas empresas tendem a servir um menor número de mercados;
- A experiência internacional adquirida condiciona a evolução dos trajetos.

O autor defende ainda que as PME iniciam o desenvolvimento no mercado doméstico, preferencialmente em relações com filiais de empresas multinacionais implantadas.

A capacidade que as PME apresentam em termos de conceção e diferenciação dos produtos constitui um elemento decisivo na sua apreciação internacional.

No entanto, a capacidade de gestão limita muitas vezes a intenção das empresas no início do seu processo de internacionalização. Um sistema organizacional insuficiente dificulta o controlo e coordenação das atividades desenvolvidas no exterior.

A dimensão dos recursos mobilizáveis limita as possibilidades de expansão da organização tendo em conta o número de mercados potenciais, os modos de entrada, a complexidade da operação e a própria estratégia comercial para “atacar” o mercado.

Condicionantes relacionais: tal como a definição indica, tem a ver com relação, ou seja, a capacidade da empresa estabelecer relações diretas ou em redes de comunicação a montante e a jusante da própria empresa. A experiência e o conhecimento das organizações são adquiridos através desta “teia” de contactos que se criam e que permitem diminuir a distância psicológica e a rigidez colateral. A rigidez dos gestores que colocam obstáculos à mudança impondo resistência a processos que envolvam alterações no comportamento tradicional da empresa (Luostarinen, 1979).

Condicionantes externos à empresa - Neste contexto podem encontrar-se:

- Características intrínsecas do produto, das quais se destacam: o peso, o volume e a perecibilidade que podem limitar a expansão geográfica da empresa;
- As forças de competitividade da indústria, que levam as empresas a definir nichos de mercado, podem fomentar um estímulo à internacionalização, no caso de estar inserida num mercado doméstico exíguo;
- A situação político-económica do mercado potencial pode funcionar como um estímulo ou barreira ao processo de internacionalização;
- As potencialidades e a evolução do mercado; estes fatores podem funcionar como um estímulo ou barreira à internacionalização em função das condições oferecidas pelo país de origem no que respeita a: apoio à internacionalização, tecido industrial de apoio e a imagem que o país transmite para o exterior.

Para sintetizar, a estratégia utilizada pelas organizações, quando avançam para o mercado externo, pode ser condicionada por variados fatores fora do seu domínio. Estes fatores podem ser de três ordens: interna, relacional ou externa. Nos de ordem interna destacam-se os recursos humanos e materiais (a alocar no mercado), o conhecimento e a experiência do mercado externo. Os fatores relacionais prendem-se com a capacidade da empresa criar *network* e *engagement*. As condicionantes externas são: o produto e as suas características, fabricação *versus* comercialização, a força competitiva da indústria, a situação do país de destino, e os apoios e a imagem do país de origem.

2.2.4 - Escolha do Mercado e os Modos de Entrada

Uma das etapas que mais dúvida suscita nas organizações, quando decidem apostar na internacionalização, tem a ver com a escolha dos mercados de onde podem retirar maior vantagem competitiva. Esta seleção está muito dependente da escolha dos produtos, das suas características e da adaptabilidade ao próprio mercado. Uma vez ultrapassada esta fase, surge a tarefa complexa que tem a ver com a operacionalidade do processo de internacionalização, que deve responder às questões:

- Como?
- De que forma?

Iniciamos com a escolha do mercado externo.

Escolha do mercado externo - Para Jarillo e Martinez (1991), a proximidade psicológica deve-se a fatores como: a língua, os costumes, as tradições, a educação e as práticas comerciais. Estes autores defendem também que a distância psicológica é tão importante como a distância física. A revisão da literatura revela que a distância psicológica ganha maior importância para as empresas de dimensão mais reduzida, fruto da escassez de quadros qualificados capazes de lidar, entre outros fatores, com diferentes culturas, tradições, práticas comerciais, ou idiomas.

Quando as organizações decidem atuar no mercado externo têm de ter bem clara uma estratégia que passa pela definição do mercado onde pretendem vender, que produtos oferecer e que preços praticar. A elaboração dessa estratégia concretiza-se com uma pesquisa profunda sobre os mercados onde pretendem atuar. No entanto, esta tarefa tem tanto de complexa como de onerosa e não está ao alcance da maioria das pequenas e médias empresas. Somente as empresas de dimensão considerável apresentam um estágio de desenvolvimento capaz de suportar este tipo de trabalho. Os mecanismos alternativos para a elaboração destes estudos, e obtenção da informação acerca dos mercados, passam pelo recurso às organizações governamentais: Câmaras de Comércio, Instituições Bancárias, Representações Diplomáticas, Feiras Internacionais, entre outras.

A recolha desta informação, através das referidas instituições, carece da devida análise e tratamento estatístico, que vai permitir às PME certificarem-se das reais possibilidades de entrada em determinado mercado. É necessário definir à partida, através da informação recolhida, a que mercados a empresa quer aceder, de modo a não dispersar demasiado os recursos e o próprio negócio (embora alguma dispersão minimize riscos).

Esta seleção permite à empresa uma racionalização de recursos e uma possibilidade acrescida de êxito na operação.

Formas de entrada no mercado externo - Existem várias possibilidades para a operação no mercado externo. À organização, cabe decidir a estratégia mais adequada em função do mercado, dos objetivos da empresa, do compromisso de recursos, do risco associado e do potencial de benefícios esperado.

As principais formas de entrada no mercado são:

- Exportação;
- Filial comercial;
- *Joint-venture*;
- Filial produtiva.

A exportação implica a produção de um bem no seu país de origem e o seu posterior envio para outro país para aí ser comercializado.

Para Root (1994) a empresa no início da sua atividade internacional deve ultrapassar ansiedades sobre as suas capacidades de competir no exterior. As principais preocupações devem estar concentradas na minimização dos riscos políticos e de mercado, e não no controlo da operação internacional.

A exportação funciona como uma primeira abordagem da empresa à atividade internacional para daí obter conhecimento. Esta experiência proporcionará à empresa um comprometimento crescente com o mercado, que a levará a formas cada vez mais sofisticadas de atuação ao nível da internacionalização.

A exportação divide-se entre três vertentes; indireta, direta e própria:

Exportação indireta - Considerada exportação passiva, significa que a empresa exporta através de intermediários localizados no país de origem. Estes podem ser agentes, *brokers*, empresas de *trading*, agências de importação/exportação ou consórcios de exportação.

Os intermediários estabelecem contacto direto com os clientes no país de destino e tratam de todas as formalidades legais e administrativas. Este tipo de exportação permite à empresa continuar a vender para o mercado interno e não necessita de se preocupar nem conhecer o mercado externo.

Esta estratégia é adotada frequentemente por empresas no início do processo de internacionalização ou em casos onde a atividade de exportação assume um carácter esporádico ou sazonal.

As principais vantagens da exportação indireta estão relacionadas com a escassez de recursos envolvidos, o baixo risco, a flexibilidade, o conhecimento exíguo do mercado externo e, como a venda é doméstica, a legislação aplicada é a local.

As principais desvantagens passam pela ausência parcial ou total da aprendizagem com o negócio internacional, dependência face aos intermediários, menor potencial de vendas, consequentemente, menores lucros. Para além do descrito, não é possibilitado à empresa qualquer contacto com o utilizador final.

Pelas razões indicadas, a exportação indireta é a forma menos adequada adequada para as empresas desenvolverem o seu negócio internacional.

Exportação direta - Também considerada exportação ativa, implica para a empresa o contacto direto com intermediários ou compradores finais no exterior.

A organização é a responsável por todos os aspetos legais e administrativos ligados ao processo de exportação. Esta estratégia implica um grande envolvimento de recursos humanos especializados, recursos financeiros e estrutura organizativa, para poder dar resposta às necessidades crescentes quanto ao volume das exportações.

As principais vantagens, identificadas por Root (1994), são o maior potencial de vendas, menor distância entre o exportador e o mercado/cliente, controlo parcial ou total do plano de marketing e maior conhecimento do mercado externo.

As principais desvantagens deste modelo são: o maior envolvimento de recursos, maior risco associado, exigência de conhecimentos aprofundados sobre o mercado externo, exigência de conhecimentos dos procedimentos legais e administrativos ligados à exportação.

Exportação própria - A empresa dirige-se diretamente ao consumidor final e reduz o número de intermediários em todas as fases do processo.

O controlo total da exportação é assumido pela organização, o que permite um conhecimento sobre o mercado capaz de aumentar a competitividade face à concorrência.

Este procedimento implica a responsabilidade por parte da empresa em assegurar a comunicação exigida para estabelecer a relação direta com o cliente final. Deste modo, a empresa assume o risco associado ao desenvolvimento do negócio, através de uma presença física no mercado.

Esta presença possibilita um conhecimento profundo sobre as características do mercado e permite detetar a necessidade de eventuais alterações ao produto para uma adequação ao mercado.

A exportação própria permite também maior flexibilidade, quanto à possibilidade de se fazerem ajustes à estratégia inicial, e vem dar espaço a novas oportunidades de negócio.

Principais vantagens contacto direto com o cliente, facilidade de relações com os clientes tornando-as mais duradouras, maior controlo sobre o desenvolvimento do negócio.

Principais desvantagens, dificuldade de resposta no caso de um incremento repentino na procura devido à inexistência ou rotura de *stocks* de reserva, não poder utilizar todos os tipos de produtos nem todos os mercados, maior dificuldade de resposta face ao crescimento e desenvolvimento contínuo dos mercados.

A exportação, nos seus três modos, pode encontrar aplicação no setor dos media através de:

Filial comercial - A empresa controla toda a atividade comercial no exterior. Esta forma de operação ocorre quando a empresa já tem consolidado a sua posição no mercado de exportação. A filial comercial exige um grande esforço em meios humanos e financeiros. Para

além da responsabilidade sobre a atividade produtiva e logística no país de origem, a empresa é responsável pela atividade logística e de *marketing* no exterior (Jarillo e Martinez, 1991). Este é o tipo de estratégia utiliza-se quando:

- Outras formas de entrada se mostraram inadequadas;
- O conhecimento do mercado exige uma presença física para reforçar a posição;
- Os concorrentes diretos se estabelecem no mercado através de investimento direto;
- É necessário dar uma resposta rápida pelo facto de não ser o primeiro a entrar no mercado;
- Ganhar vantagem competitiva através de um serviço de pós-venda.

Joint-Ventures - Em variadíssimos casos, a produção no exterior é a melhor alternativa para aumentar a produtividade e diminuir custos. Se a empresa o decidir fazer através de uma partilha de ativos e de riscos pode constituir uma *joint-venture*.

O conceito central é o da parceria, ou seja, uma associação de duas ou mais empresas para a constituição de uma terceira. Esta foi a forma escolhida pela Cofina para entra no mercado brasileiro.

As motivações para a constituição de *joint-ventures* como forma de expansão internacional são várias (Simões, 1997); (Root, 1994); (Jarillo e Martinez, 1991):

- Maior facilidade de entrada no mercado, nomeadamente nos países em vias de desenvolvimento, que privilegiam investimentos com participação local;
- Sinergias estratégicas e complementaridade de recursos entre parceiros;
- Redução de riscos de investimento no exterior;
- Utilização de parceiro local para fornecimento de matéria-prima e mão-de-obra especializada;
- Fazer *lobby* e superar restrições a concursos;
- Ter acesso à tecnologia e superar agentes locais.

Para que as *joint-ventures* resultem e tenham sucesso é necessário:

- Complementaridade entre os parceiros, por forma a aproveitar as sinergias resultantes;
- Existência de espírito de cooperação e não de guerrilha institucional;
- Definição clara de objetivos, para que estejam sob controlo e possam ser mensuráveis;
- Confiança mútua;
- Disponibilidade de meios para a gestão das *joint-ventures* por forma a alcançarem os objetivos propostos;
- Empenho financeiro mútuo, de forma a garantir o envolvimento de ambas as partes;

- Poder de decisão partilhado.

Os riscos que podem pôr em causa o sucesso destas alianças são:

- A tentativa por parte dum parceiro em controlar a empresa;
- Os custos da gestão conjunta das *joint-ventures*;
- O oportunismo de um dos parceiros ou de ambos;
- Desacordo quanto à estratégia a seguir;
- Problemas culturais, incluindo os das próprias culturas empresariais;
- Diferentes velocidades de aprendizagem.

Filial Produtiva detida a 100% - A empresa pretende ter o controlo total sobre a produção e as vendas dos seus produtos no exterior e nesse caso pode optar por uma de duas estratégias:

- Aquisição de uma unidade produtiva existente é uma forma rápida de entrada. A empresa adquire o *know-how*, as instalações, a rede de distribuição e o conhecimento do mercado, poupando tempo e recursos. No entanto, a aquisição pode comportar riscos que só são visíveis com o decorrer do tempo. Deve considerar-se a possibilidade dum choque de culturas, nomeadamente ao nível da empresa.
- Investimento de raiz permite à empresa ter maior controlo em todas as fases evitando os problemas que resultam de uma aquisição. Trata-se de um processo moroso que envolve maior mobilização de recursos humanos e recursos financeiros para obtenção de conhecimento acerca do mercado, aquisição do terreno, construção de instalações e obtenção dos respetivos licenciamentos.

Existem várias condições para o estabelecimento de uma filial produtiva no exterior (Buckley e Brooke, 1992).

Condições defensivas:

- Ameaça de concorrentes quando há investimento há a necessidade de proteger a quota de mercado;
- Restrições governamentais de que são exemplo as novas ou crescentes barreiras aduaneiras e restrições ou quotas de importação;
- Aumento do custo das importações resultantes do aumento do custo dos fatores de produção, das facilidades dadas à produção local ou dos movimentos cambiais;
- Dificuldades de abastecimento do mercado com os consequentes atrasos e aumento dos custos;
- Problemas com agentes, distribuidores e licenciados. Podem acontecer mesmo que esteja tudo a correr bem, desde que se ultrapasse a sua capacidade de resposta;

- Dificuldade de prestação de serviços técnicos e de pós-venda;
- Necessidade de proteger patentes com a manufatura local;
- Assegurar a qualidade dos produtos e repartir o risco pelos acionistas através do investimento em múltiplos mercados.

Condições de abertura de mercado:

- O facto de o investimento ser a mais viável ou única forma de entrada;
- O investimento no estrangeiro permite à empresa estender os seus produtos a clientes já existentes;
- O aumento da eficácia no aproveitamento dos recursos disponíveis no mercado doméstico pode ser aproveitado no exterior;
- O investimento no exterior permite o acesso a tecnologia ou outros conhecimentos;
- A necessidade de expansão e crescimento da empresa, que não se podem efetivar no mercado doméstico;
- Como resposta a influências externas, por exemplo incentivos governamentais ou aproximações de outras entidades;
- Pressões internas à empresa por parte de grupos ou indivíduos que advogam o investimento no estrangeiro por razões de ambição pessoal;
- O acesso facilitado a matérias-primas;
- Custos inferiores mais atrativos.

As desvantagens a apontar à Filial produtiva a 100% são:

- Um maior investimento, o que implica maiores riscos;
- Necessidade de maior quantidade de informação necessária à tomada de decisão;
- Dificuldade de desinvestimento em caso de fracasso ou mudança de estratégia;
- Dificuldades de coordenação das atividades das subsidiárias;
- Período dilatado na recuperação do investimento.

Para concluir podemos afirmar que a empresa confrontada com as várias formas que a operação de internacionalização põe à sua disposição vai optar por aquela que melhor se adapte à sua estratégia.

Por seu turno, a estratégia é sempre influenciada pelo grau de conhecimento que a organização tem sobre o mercado, pela experiência internacional adquirida e pelos recursos humanos e financeiros disponíveis.

As formas diversas de operação internacional caracterizam-se por diferenças a vários níveis no que diz respeito a recursos envolvidos, risco de operação, controlo das atividades e benefícios potenciais.

O nível mínimo exigido de recursos, risco envolvido, controlo e benefícios potenciais, está associada a estratégia da exportação indireta.

No extremo oposto surge a filial produtiva detida a 100%, onde a empresa compromete o máximo de recursos, com riscos muito elevados, detém o controlo total da operação e daí pode subtrair benefícios potenciais.

Capítulo 3 - Internacionalização dos Media

A Comunicação-Mundo: História das Ideias e das Estratégias (1991) e *Invenção da Comunicação* (1994), de Mattelart, situam, no final do século XVIII e início do século XIX, o nascimento das redes nacionais e internacionais de produção, distribuição e controlo da informação e da comunicação. Estas redes aparecem a seguir às revoluções liberais e republicanas para dar voz à opinião pública burguesa, como consequência dos avanços tecnológicos registados na época.

O autor defende que “as redes de informação e comunicação construíram-se em círculo, em torno dos centros de decisão, quase todos europeus e imperiais, e organizaram uma constelação de interdependências articuladas em torno do conceito centro-periferia”.

Os melhores exemplos desta organização em rede são a implementação das agências noticiosas europeias e a relação que estabeleceram, através do cabo, com as suas colónias ou ex-colónias:

- *Havas* - Agência francesa, fundada em 1835;
- *Reuter* - Agência inglesa fundada em 1851;
- *Wolff* - Agência alemã fundada em 1949.

No início do século XX, através das empresas fundadas por Hearst, os Estados Unidos iniciam uma nova reorganização do centro de informação e, de forma progressiva, começam a ocupar o lugar dos países europeus na produção e controlo de conteúdos veiculados pelos meios de comunicação.

Dos estudos sobre o processo de internacionalização das organizações de Media ao nível global, um dos mais interessantes e completos foi realizado por Hollifield (2001).

Tal como verificado na revisão da literatura, a gestão e o estágio de desenvolvimento das empresas permanecem como fatores determinantes no processo de internacionalização das organizações de Media, de onde podemos destacar ainda:

- A estratégia;
- Os produtos;
- Modo de entrada nos novos mercados;
- A existência de um parceiro e a sua escolha localmente;
- A estrutura organizacional;
- Gestão funcional da organização.

A temática sobre a internacionalização dos Media é relativamente recente e a sistematização dos estudos tem pouco mais de 40 anos.

Desde o início dos anos 70 do século XX foram publicados pouco mais de seis dezenas de trabalhos, de onde se destacam vários artigos publicados nas revistas da especialidade e uma série de estudos académicos, alicerçados principalmente no trabalho de campo. A análise destes documentos permitiu obter um maior conhecimento sobre o processo de internacionalização das organizações de Media, assim como identificar as motivações que têm estado na origem da tomada de decisão das empresas quando decidem ampliar e diversificar o seu negócio para o exterior.

A indústria dos Media expandiu-se com veemência a partir do início do século XXI influenciada pela reorganização económica e social verificada a nível global.

O desenvolvimento acelerado dos Media, e o correspondente crescimento tem despertado muito interesse no meio académico, empresarial e de negócios.

Após uma crise mundial, que se reflectiu principalmente através da generalização de queda do investimento publicitário e diminuição da circulação paga, os grandes editores procuraram compensar as perdas de receitas no mercado interno através da expansão para outros países.

Neste contexto, surgem várias publicações interessadas no tema da internacionalização dos Media, de onde se destaca o *Journal of Media Economics*.

Esta publicação, isolada no mercado durante décadas, foi considerada a ferramenta principal para os estudos relacionados com o tema da internacionalização dos Media, e uma das que mais contribui para fazer crescer o interesse pelo processo.

A posteriori surgiram o *The International Journal on Media Management*, editado pela primeira vez em 1999, e o *Journal of Media Business Studies*, editado em 2004. Estes dois meios de comunicação passaram a ser considerados a plataforma mais importante para os investigadores, uma vez que cerca de cinquenta por cento dos artigos publicados até hoje sobre o tema da internacionalização dos Media surgiram nestes dois jornais.

Até finais do século XX os estudos e os artigos sobre os Media e o seu processo de internacionalização estavam focados principalmente nas agências de publicidade e nas áreas do audiovisual, cinema e televisão.

A partir da viragem do século, surge uma maior diversificação de temas ligados à área dos Media e estes passam a debruçar-se com mais intensidade sobre a produção gráfica, sendo objeto de estudo os jornais e revistas impressos em papel.

A realização crescente de estudos na área dos Media reflete a importância que estas empresas adquiriram através da diversificação dos seus produtos a nível nacional mas, o destaque principal vai para os produtos lançados internacionalmente.

A circulação internacional ganhou tal relevância no peso específico da economia das empresas que passou a representar a sua principal fonte de receitas e uma motivação adicional no que respeita ao interesse crescente pela internacionalização.

As novas estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas de Media, a par da expansão para a web e a criação de bases de dados digital na Internet são referidos por Gabrielsson & Pelkonen (2008), nas suas pesquisas sobre a internacionalização dos Media.

Os estudos mais recentes revelam a importância da mudança de paradigma do negócio para o digital e para a informação multiplataforma de tal forma que passaram a merecer uma atenção especial, face à importância que representam para as organizações.

Os autores mais entusiastas sugeriram a sistematização do processo de internacionalização dos Media através da sua divisão em sete temas principais:

1. O nível de gestão da empresa;
2. Estratégias de entrada de mercado;
3. Estratégias de nível empresarial;
4. Processo de internacionalização;
5. Liderança e organização;
6. Gestão funcional;
7. Cooperação Internacional.

O nível de gestão da empresa - Relaciona-se com o estágio de desenvolvimento e maturidade ao nível da gestão da empresa. A este nível avaliam-se a forma como a empresa pode competir nos mercados, que produtos devem ser lançados e quais as suas vantagens competitivas (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2009). Este tem sido um dos temas que mais interesse tem despertado na comunidade científica e verifica-se através do aumento exponencial de estudos realizados na última década. De acordo com vários autores, a estratégia das empresas deve estar perfeitamente adaptada ao mercado em questão. Os produtos a lançar, em determinado mercado, poderão ser únicos e adaptados a esse mercado, no entanto também podem ser massificados e lançados em mercados diferenciados (Kopnina, 2007).

A estratégia da organização pode passar ainda pela criação de várias empresas em determinado país (Chen, 2004; Fung, 2006) ou de várias empresas em países e mercados distintos (Chalaby, 2005), (Moran, 2009).

As estratégias de entrada de mercado - Continuam a merecer por parte de vários autores especial atenção e muita pertinência nos estudos relacionados com a gestão e a internacionalização das empresas de Media.

A decisão sobre o modo de entrada (Huang, Hu, & Chen, 2008), (Jung, 2004), fatores que mais influenciam o sucesso da entrada, Andrews (2003), Putnis (2006), a ordem de entrada (Magnusson, Westjohn, & Boggs, 2009), assim como os motivos da entrada (Cheung et al., 2008), continuam a ser os principais objetos de estudo.

Estratégias de nível empresarial - Determinante no processo de internacionalização dos Media, a estratégia das empresas tem como objetivo ganharem vantagem competitiva ao nível do produto e da diversificação geográfica (Wan & Hoskisson, 2003).

Vários autores têm dedicado grande parte do seu estudo sobre o processo de internacionalização de várias empresas de media com base nas estratégias diversificadas utilizadas (van Kranenburg, Hagedoorn e Pennings, 2004), e (Jung e Chan-Olmsted, 2005). Peltier (2004) dedicou-se a estudar qual a influência do desempenho das pessoas no processo de internacionalização das empresas de Media.

Processo de internacionalização - Os estudos focados neste pressuposto têm dado especial atenção à forma como a empresa se expande para o exterior e quais as principais etapas dessa expansão. Estes estudos estão geralmente direcionados para uma empresa ou produto (Curtin, 2005), (Doyle, 2006), ou para um conjunto mais vasto de empresas (Boojihawon, 2007), (Mora-Figueroa, 2008), e a forma como estas se distribuem num determinado território, (Cheung & Leung, 2007) e (Gabrielsson & Pelkonen, 2008).

Liderança e organização - Na sequência de Lu (2003), este tema inclui questões que se relacionam diretamente com a liderança e a cultura organizacional, Boojihawon, Dimitratos, & Young, (2007), Kruse (2009), com a coordenação interna, ao nível dos recursos e da gestão, Walters, Whitlab, & Davies, (2008) e a estrutura, ou seja os padrões e as redes internas da organização, Chon (2004).

Gestão funcional - Relaciona-se diretamente com a gestão da cadeia de abastecimento e rede de distribuição assim como com as estratégias de marketing (Jöckel & Döbler, 2006; Lee & Han, 2006).

Cooperação internacional - Abrange os aspetos relacionados com a formação e gestão de *Join Ventures* (Lee, 2006), alianças globais (Oba & Chan-Olmsted, 2007) ou estratégias de colaboração internacional em geral (Pinto-Junior, 2001).

Na última década os investigadores iniciaram um processo de sistematização dos estudos sobre a internacionalização das organizações de Media.

No período situado entre 1974 e 2009, a pesquisa realizada era metodologicamente vaga, bastante descritiva e as abordagens eram fundamentalmente analíticas, baseados em casos informais de que são exemplo os realizados por Huang et al. (2008) referentes à pesquisa qualitativa.

O período de investigação mais recente revela-nos estudos que utilizam preferencialmente métodos de pesquisa quantitativa, a quantidade e qualidade dos dados tratados através de *software* especializado permite uma melhoria significativa dos resultados finais.

Este tipo de informação, que tem como base o cruzamento de dados, de variáveis independentes, dependentes e de controlo, permite análises correlacionais (Lee & Han, 2006; Van Kranenburg et al. 2004), análises de regressão (Jung, 2004; Jung & Chan-Olmsted, 2005), modelos lineares hierárquicos (Magnusson et al., 2009), assim como uma pertinente avaliação de frequências (Chen, 2004; Cheung et al., 2008).

Os estudos de referência sobre a internacionalização dos Media, realizados na última década e meia, têm como principais fontes de informação questionários e entrevistas realizadas presencialmente aos principais líderes das grandes organizações.

Este método de investigação direta permite conferir maior validade interna ou de constructo a estes tipo de estudos que se verifica através de:

- Maior aceitação por parte da comunidade científica;
- Possibilidade de validação efetiva dos dados e informação disponibilizados.

Esta metodologia, utilizada na elaboração do presente trabalho, concretizou-se, como veremos mais adiante, através de entrevistas/inquéritos concedidos presencialmente. Os visados, neste tipo de recolha direta de informação, foram alguns dos membros do Conselho de Administração da Cofina, envolvidos diretamente no processo, e em particular os responsáveis da Metro News, empresa proprietária do jornal *Destak*.

Outros autores como Chen (2004) colocaram o foco dos seus estudos na discussão em torno de grupos de trabalho relacionados diretamente com o tema ou em grupos de empresas com o mesmo tipo de produtos a competir no mercado internacional.

Existem outro tipo de trabalhos que optam pela recolha de informação indireta sobre de empresas e organizações através de relatórios anuais, bancos de dados, comunicados de imprensa ou na Internet através das páginas web.

Com a globalização da economia o processo de internacionalização das organizações de Media passou a ser encarado pelos grandes grupos editoriais como vital para o seu crescimento e imprescindível para o desenvolvimento do seu plano estratégico e de negócios.

A Internacionalização dos Media caracteriza-se por ser um processo com riscos elevados, que implica alguma ousadia, e exige sobretudo um conhecimento profundo do mercado onde se pretende investir. A implementação da estratégia de internacionalização, associada a uma empresa de Media, deve ser tratada com elevado sentido de profissionalismo e responsabilidade. A elaboração da estratégia deve privilegiar os estudos aprofundados sobre o mercado, o produto e tipo de conteúdos, a cultura, a conjuntura económica e política, a legislação nacional e internacional, o país e o local, e sobretudo a associação a um parceiro local. Cumprindo estes pressupostos e alargando a escala de análise aos itens enunciados a organização ou grupo de Media pode esperar o sucesso desejado.

O processo de internacionalização dos Media pode e deve ser analisado a partir da Comunicação Internacional. De acordo com Fortner (1993) a Comunicação Internacional define-se como “comunicação transnacional com fluxos de informações entre fronteiras”.

Com esta definição percebe-se que a informação pode ultrapassar os limites físicos de um território e que este fluxo, por norma, ocorre entre os países mais desenvolvidos e os países em desenvolvimento. Quando este movimento ocorre em sentido contrário denomina-se de contra fluxo.

Para Murciano (1992) a Comunicação Internacional tem como objetivo o conhecimento das múltiplas funções dos meios de comunicação através da política, da economia e da cultura dos vários mercados. Para este autor, a área de Comunicação Internacional é fundamental para entender os fluxos comunicacionais, pois defende que “o fluxo internacional de informação é o movimento de mensagens por limites nacionais entre dois ou mais sistemas nacionais e culturais”.

Mowlana (1986) defende que a Comunicação Internacional “deve combinar a dimensão nacional e internacional”, pois é uma expressão usada para caracterizar a investigação que se dedica à “transferência de mensagens, troca de informação e comunicação de dados”, que tem como principais meios emissores “os indivíduos, os grupos e os governos através da

tecnologia” assim como se dedica ao estudo das “instituições que promovem e inibem mensagens entre nações, povos e culturas”.

A reflexão sobre os fluxos da comunicação implica a análise sobre os canais e as instituições, dando especial importância à troca permanente de conceitos que tornam possível a comunicação. Desta análise não se devem dissociar o volume da informação, os conteúdos e a direção, assim como fatores relevantes de que são exemplo, a economia, a política, a cultura, a jurisdição e a tecnologia que permite a implementação e difusão da Comunicação Internacional.

Quanto ao conceito de Internacionalização, Chan (1994) defende que é “o processo pelo qual, a propriedade, a estrutura, a produção, a distribuição e o conteúdo dos Media de um país é influenciado por interesses, cultura e mercados dos Media estrangeiros”.

Desta forma é feita uma análise na perspetiva do país que importa e do que exporta a informação, facto que é diferente do imperialismo da Media, uma vez que este é apenas uma forma de internacionalização.

O investigador Mattelart (2000) defende que a primeira fase do processo de internacionalização dos Media ocorreu na Europa, na década de 50 do século XX, através das agências de notícias que, numa primeira fase, dominaram a Europa e os Estados Unidos e, posteriormente se difundiram pelos vários países dos restantes continentes.

Com a expansão da rede internacional norte-americana, durante os anos 70, vários países adotaram medidas restritivas em relação aos fluxos de informação através dos Media “em nome da proteção do mercado de emprego, da preservação da língua e cultura nacionais, e mesmo da moral”.

A internacionalização dos grandes grupos de comunicação editorial volta a ser impulsionada a partir dos anos 80 e 90 com o desenvolvimento da internet e das redes sociais.

A revolução tecnológica inerente a este processo permitiu reduzir drasticamente a distância-tempo na captação da informação, fazendo com que o acesso à mesma fique à distância de um clique, não havendo barreiras físicas que resistam a este novo processo.

A investigadora Fadul (1998) corrobora a posição tomada por Mattelart (1994) destacando nos seus estudos, sobre o tema da internacionalização dos Media o facto de que, a partir dos anos 90, a nova ordem económica, política e tecnológica provocou transformações tão significativas que obrigou a uma reestruturação profunda dos grandes grupos de Media, exigindo maior profissionalismo e rápidas tomadas de posição em relação à sua estratégia e objetivos.

3.1 - Casos de Internacionalização de Organizações de Media

A indústria da comunicação de nível mundial caracteriza-se por um número relativamente pequeno de empresas, que controlam todas as fases de produção e distribuição de conteúdos. Os grandes grupos internacionais estão sediados nos principais países desenvolvidos.

No ponto seguinte deste capítulo faremos menção a alguns exemplos de Internacionalização de grupos de Media e das várias estratégias, mais ou menos bem conseguidas, em função das opções tomadas no processo de decisão.

3.1.1 - Editora Abril - Brasil

Os grupos de Media brasileiros detêm grande pujança ao nível da Internacionalização, adotando cada um, em função das características e produtos, estratégias diversificadas.

As empresas brasileiras precisam, no entanto, de aperfeiçoar o seu modo de atuação tanto no mercado local como internacional. O sucesso da internacionalização dos Media depende muito de fatores como conhecimento do mercado, público-alvo, legislação, cultura “local”, política, economia e aplicação de tecnologias de informação.

O Brasil é muito influenciado pelo modelo e pelos conteúdos de Media norte-americana.

Da análise feita às estratégias adotadas pela Abril, um dos maiores grupos de Media brasileiros com ligação estreita a Portugal, verificamos que predominam os fluxos de informação e comunicação. A organização recebe muitos conteúdos provenientes do exterior, fluxo e contra fluxos, enviando conteúdos próprios para a operação que desenvolve no exterior, onde se tenta fixar com produção própria.

Victor Civita, o principal acionista, tem como lema “trabalhar duro para exercer um papel renovador, não somente no panorama editorial (...), influenciando hábitos da nação, aguçando curiosidade, avivando seus interesses, aprofundando sua cultura e lhe dando verdadeira dimensão do seu papel no mundo”.

O grupo Abril iniciou a sua atividade a traduzir, para português, os *comics* provenientes dos Estados Unidos. Este fluxo consubstanciava-se na comercialização destes produtos no Brasil. A partir dos anos 70, a editora passa a criar e produzir as suas próprias histórias com personagens da Disney e faz nascer, em 1989, a Abril Jovem.

Em 1980 o grupo escolhe Portugal para fundar a primeira sucursal fora do Brasil, a editora Abril Morumbi. A estratégia utilizada em Portugal, com os *comics* escritos em Português do

Brasil, foi utilizada também em Espanha e América Latina mas em língua castelhana. Com esta iniciativa a Abril iniciou o processo de internacionalização “de dentro para fora”, denominado o contra fluxo.

A entrada do Grupo Abril em Portugal fica marcada por dois momentos distintos:

- No primeiro momento as revistas que chegavam a Portugal eram impressas em português do Brasil. Esta forma de entrada no mercado português causou grande discussão entre os professores de educação básica: as crianças começaram a usar uma gramática diferenciada e termos que não faziam parte da sua língua original.

Victor Civita, contactado por uma comissão de professores portugueses, que solicitavam a retirada do mercado das revistas escritas em português do Brasil, deu tal importância a este problema que tomou a decisão de começar a fazer produtos exclusivos para o nosso mercado, escritas em português de Portugal.

- O segundo momento, muito assertivo, acontece quando o grupo decide investir, conhecer e trabalhar a cultura portuguesa. A editora considera que esta é realmente a entrada oficial em Portugal. O grupo passa a ser mais bem aceite no mercado português e investe em revistas temáticas para públicos diversificados. Esta decisão, que exigia um conhecimento profundo da realidade do país, deu origem, em 1988, a uma associação entre a Abril e a Controljornal. Desta conjugação de interesses nasce uma nova editora em Portugal, a Abril-Controljornal, que passa a editar também a revista *Exame*. Esta parceria, reforçada em 1996 com a associação de todos os negócios da área editorial que a Abril tinha em Portugal com a Controljornal, faz emergir a maior editora de revistas, no nosso país, em vários segmentos de mercado.

Em 1999, o novo grupo de Media formado pela Abril e a Controljornal torna-se parceiro do grupo suíço Edipresse. Os novos acionistas passam a deter cada um 33.33% da nova organização.

Esta parceria permitiu ao Grupo Abril pagar algumas dívidas contraídas no Brasil.

Com a crise que se instalou no mercado português a partir de 2001, com os prejuízos causados pela criação da TVA, primeiro canal de televisão de assinatura no Brasil e ainda com a desvalorização do Real, a Abril vende em 2002 a sua parte do negócio em Portugal passando apenas a licenciar os seus títulos no nosso país.

A segunda etapa do processo de internacionalização do Grupo Abril prosseguiu em Espanha com a criação da Editorial Primavera. Aproveitando o *know-how* que possuía na área dos *comics*, a estratégia espanhola passava também por editar “de dentro para fora”.

As revistas da Disney não obtiveram a aceitação das crianças espanholas.

O público-alvo não gostou deste tipo de publicação, uma vez que as histórias não refletiam a realidade e a cultura do país. Para além de tudo a Abril não tinha, no mercado espanhol, um sócio local que pudesse ajudar a identificar e resolver este problema. Em 1992, a Abril abandona o mercado espanhol, evitando maiores prejuízos.

Em 1991, antes de sair do mercado espanhol, a Abril investiu também na Argentina.

Os investimentos neste país foram prejudicados por uma estratégia errónea. A “máfia” de distribuidores argentinos não aceitava a venda de assinaturas tal com a Abril fazia no Brasil. O desconhecimento das estratégias comerciais do país levaram à expulsão do grupo da Argentina e a Abril vende a Editorial Primavera ao Grupo Perfil que se torna seu sócio na Editora Caras no Brasil.

A Abril, através do seu presidente, refere que o processo de internacionalização foi mais favorável ao “trazer o mundo para dentro do Brasil e não de sair”.

Victor Civita admite que a adaptação dos produtos estrangeiros ao mercado e à cultura brasileira foi o grande fator de sucesso no processo de internacionalização da organização. Quanto à saída para o exterior, nomeadamente Argentina e Espanha, Civita atribui o fracasso da operação à falta de organização, planeamento e estratégia.

Só em Portugal é que a internacionalização da Abril obteve algum sucesso em virtude das parcerias criadas localmente e da adaptação dos produtos à língua e à cultura do país.

É interessante verificar a avaliação feita ao processo de internacionalização do Grupo Abril: Victor Civita admite que a experiência relevante que o grupo possuía no mercado brasileiro não foi suficiente para conseguir expandir a organização para o exterior.

Os principais erros para o insucesso da operação foram:

- Falta de informação sobre mercado;
- Desrespeito e ignorância pela cultura local;
- Adaptação á língua;
- Desrespeito pelas regras do mercado.

Tal como acabámos de estudar no capítulo anterior, sobre as teorias e estratégia da Internacionalização, verifica-se que também na área dos media há fatores que não podem ser menosprezados, e estes são definitivamente a proximidade cultural, a língua e o conhecimento profundo do mercado onde se quer atuar.

Ficou claro, através do caso do Grupo Abril, que as empresas de Media necessitam de um parceiro local que ajude a identificar as características específicas do mercado. Estas parcerias

são encaradas como facilitador quanto às regras de mercado, barreiras burocráticas e políticas, associadas aos processos de internacionalização das empresas de Media.

No campo editorial, a Abril mantém 10 parcerias internacionais com grupos que lhe forneceram *know-how*.

Com a experiência negativa acumulada a organização admite que dificilmente dará seguimento a um processo de internacionalização similar ao realizado no passado. Este só voltará a ocorrer se um título representar uma marca forte e reconhecida internacionalmente. Isto significa que os acionistas só voltarão a apostar no processo de internacionalização “de fora para dentro” editorialmente com uma marca potente e conhecida, de que é exemplo a *Playboy*.

Da estratégia atual não fazem parte novas incursões no processo de internacionalização.

No entanto, o grupo possui grandes empresas, produtos de qualidade e atividades diversificadas, reconhecidas na América Latina que poderão levar os seus dirigentes a apostar e investir noutros mercados no medio/longo prazo. No presente o grupo aposta no crescimento do mercado interno através da duplicação do negócio.

A estratégia passa por fazer revistas de qualidade, com elevado volume de venda em banca, e com um preço acessível.

A situação económica do país no entanto não permite aos brasileiros condições que garantam o hábito de compra de revistas e jornais.

A presença do Grupo Abril no exterior, esta limitada hoje ao negócio, de assinaturas internacionais para setenta e três países, em que todas as publicações são editadas em português (do Brasil).

A Abril fornece ainda conteúdos através da “Conteúdo Expresso”, empresa do grupo responsável pela venda de material: fotos, entrevistas e reportagens, ou seja, uma espécie de agência de notícias ligada ao Departamento de Documentação.

O Grupo Abril iniciou a sua atividade nos anos 50, partindo do processo de internacionalização de “fora para dentro”, três décadas depois, anos 80, optou pelo processo de internacionalização de “dentro para fora”, não tendo obtido grande sucesso.

No presente é difícil delinear qual a próxima etapa, mas o grupo está focado na sua reorganização financeira, na estabilização e no crescimento no mercado brasileiro apostando na duplicação dos seus rendimentos, dando continuidade à sua trajetória de maior grupo editorial da América Latina.

Tal como recomenda a literatura sobre o tema da internacionalização, é necessário consolidar a posição da empresa e a sua estabilização no mercado interno, para poder ter a confiança e os meios suficientes para enfrentar as responsabilidades e adversidades que o processo de internacionalização acarreta.

3.1.2 - Condé Nast Internacional - Estados Unidos

A história da *Vogue* mistura-se com a história do grupo de Media norte-americano Condé Nast. Criada em dezembro de 1892 em Nova Iorque, por Arthur Baldwin Turnure, a *Vogue* visava o interesse sobre a aristocracia nova-iorquina, com artigos relacionados com os eventos e comportamentos da alta sociedade, sobre etiqueta social, livros, música e arte.

Num período em que o desenvolvimento do capitalismo proporcionava ascensão social, e consequentemente aumentava o número de famílias influentes na alta sociedade, a *Vogue* era considerada muito mais que um símbolo de *glamour* e futilidade. Direcionada inicialmente a um público misto, feminino e masculino, a revista era uma referência cultural pois abordava temas como: desporto, eventos sociais, teatro, dança, música, cultura, entre outros.

Condé Montrose Nast, publicitário e editor da revista *Collier's Weekly*, comprou em 1905 os direitos de publicação da revista *Vogue*.

Condé Nast procedeu a algumas alterações estratégicas e significativas na estrutura inicial da revista: aumentou o preço de capa e acrescentou mais páginas dedicadas à publicidade. Para além destas alterações, a *Vogue* foi transformada numa revista exclusivamente feminina, focada fundamentalmente no comportamento da mulher europeia e na moda que florescia, principalmente entre Londres e Paris. A *Vogue* passou a ser reconhecida como a mais importante revista de moda entre ao Estados Unidos e a Europa.

Em 1916, a Condé Nast lança a *Vogue* no Reino Unido e a partir desta data a revista expande-se geograficamente, estando presente hoje em 23 países.

O modelo de Internacionalização deste grupo de Media apresenta duas variantes em função da localização geográfica. Nos Estados Unidos, Inglaterra, França, Itália, Alemanha, Espanha, Japão, Taiwan, Rússia e México, os produtos Condé Nast tem edição própria, ou seja regem-se pelo modelo da internalização. Na África do Sul, Austrália, Brasil, China, Coreia, Grécia, Holanda, Hungria, Índia, Polónia, Portugal, Roménia e Suécia, as revistas são publicadas por editoras locais. Recorrendo a referências muito rígidas no que respeita á responsabilidade

editorial, qualidade de impressão e produção, a Condé Nast celebra contratos de duração limitada e controla editorialmente as edições através de um responsável local ou regional.

Em países, onde as perspectivas de negócio o permitem, a Condé Nast apresenta pacotes de revistas incluídos nos seus contratos, ou um sistema misto com produção própria e com parcerias. Os conteúdos editoriais das publicações Condé Nast representam sempre um compromisso entre as grandes produções que o grupo faz a nível internacional e conteúdos produzidos localmente, adaptados á realidade de cada mercado. Esta estratégia tem permitido resultados muito positivos, que fazem deste gigante norte-americano um dos grupos de Media mais fortes e reconhecidos internacionalmente. A qualidade editorial das publicações, a par da qualidade exemplar que é exigida ao nível da produção gráfica, impressão e qualidade de papel (*premium*), faz com que estas publicações sejam consideradas, em todo o Mundo, produtos de luxo no segmento onde se inserem.

3.1.3 - Império Murdoch - Austrália/Inglaterra

O sucesso comercial e a influência política são característicos da News Corporation, o império de Media controlado pelo australiano Rupert Murdoch.

Proprietário de parte substancial de muitos meios de comunicação, mais de cem publicações impressas, é considerado o maior *publisher* em língua inglesa ao nível do globo.

De ascendência inglesa, irlandesa e escocesa, nasceu em Melbourne, na Austrália em 1931.

O seu pai, Keith Murdoch, foi um famoso correspondente de guerra que mais tarde se transformou num magnata da imprensa regional.

A partir de uma pequena empresa, que controlava um jornal australiano com pouca notoriedade em Adelaide, criou um dos maiores conglomerados de Media do mundo, a News Corporation. Uma gestão inteligente e ambiciosa permitiu a Rupert Murdoch uma série de aquisições bem-sucedidas. Hoje o império Murdoch conta com:

- Estúdios de cinema, 20th Century Fox;
- Canais de TV, Fox e Fox News;
- Operadoras de televisão por assinatura SKY e DirecTV (incorporada no final de 2003 pela News);
- Um site de relacionamentos, *My Space*;

- Os jornais *New York Post*, *The Wall Street Journal*, *The Times*, *Sunday Times*, *The Sun*, *Sunday Mirror*, todos de referência mundial entre outros de reconhecida reputação.

Murdoch estabeleceu muitas parcerias importantes e é detentor de quotas significativas em grupos de Media na Europa, nos estados Unidos, na Austrália e na América do Sul.

De acordo com a revista *Forbes 400*, Rupert Murdoch ocupa a posição 117.º do ranking das pessoas mais ricas do mundo com uma fortuna avaliada em cerca de 6,3 bilhões de dólares e é considerado a 13.ª pessoa mais poderosa, segundo a mesma publicação.

Em julho de 2011, Murdoch enfrentou acusações graves sobre irregularidades nas suas empresas, incluindo o *News of the World*, de propriedade da News Corporation.

Murdoch foi acusado de utilizar escutas telefônicas ilegais à casa real inglesa, a celebridades e cidadãos comuns, para obter notícias, este processo foi considerado crime contra a privacidade. Rupert Murdoch esteve sob investigação e decorre um processo de averiguações movido pela polícia e governo britânico, relacionadas com suborno e corrupção. Nos EUA, o FBI investiga crimes semelhantes que se tenham verificado neste território.

3.1.4 - Metro - Suécia

O *Metro* é o maior jornal internacional do mundo, publicado em mais de 150 grandes cidades de 23 países na Europa, América do Norte, América do Sul e Ásia. O jornal tem um alcance global único, atraindo um público-alvo jovem, ativo, cosmopolita, educado que atinge mais de 18,4 milhões de leitores diários.

A estratégia do *Metro* foi muito simples e teve origem na observação empírica do movimento diário das pessoas nos grandes centros urbanos em todo o mundo.

Milhões de pessoas exercem um movimento pendular casa-trabalho-casa utilizando transporte próprio ou coletivo de que o metropolitano é um dos melhores exemplos.

Os pressupostos inicialmente formulados pelos seus fundadores foram:

- Isto já foi feito antes?
- Não...
- Ótimo - Vamos fazer isto!

A história inicia-se num escritório em Estocolmo, no inverno de 1994.

Três jornalistas, Pelle Anderson, Robert Braunerhielm e Monica Lindstedt, solicitaram o apoio dos bancos suecos, empreendedores, investidores e empresas de Media, mas todos eles revelaram muitas dúvidas em relação ao projeto.

Stenbeck, presidente do Grupo Kinnevik, uma companhia moderna e uma das maiores empresas de investimento da Europa, com ativos totais 7 bilhões de dólares, decide apoiar o projeto sendo a única pessoa corajosa o suficiente para assumir um risco desta ideia brilhante e inovadora.

O jornal *Metro* edita o seu primeiro número em fevereiro de 1995 em Estocolmo, revelando grande sucesso. O *Metro* veio revolucionar a indústria tradicional para se tornar rapidamente no “maior jornal diário do mundo global”.

Posteriormente foi lançado em Praga, Budapeste, Amsterdão, Helsínquia, Santiago do Chile, Filadélfia, entre outros.

A ideia é muito simples:

- Notícias gratuitas;
- No lugar certo;
- À hora certa.

Resumindo: um jornal diário gratuito, com um formato inteligente, distribuído em zonas suburbanas com tráfego elevado, terminais dos transportes públicos e no centro da cidade. O *Metro* transformou-se rapidamente num jornal forte a nível global, mas manteve sempre o que se propôs a ser inicialmente, um jornal local com notícias globais, com conteúdo local para uma audiência local.

A conceção simples do produto e do projeto foi propensa ao aparecimento de outros *players* no mercado. O *Metro* não deixou de ser pioneiro de uma nova linha de negócios dentro de uma indústria com muitos anos de história e que se tem vindo a modernizar e reinventar face à volatilidade do próprio mercado. O *Metro* redesenhou um negócio que promoveu uma transição que significa um ponto de viragem e um marco histórico na indústria dos Media e particularmente no segmento dos jornais diários. Ao mesmo tempo, o *Metro* apresenta um novo conceito constituindo-se como o primeiro jornal verdadeiramente global do mundo, com edições locais.

O aparecimento de centenas de jornais gratuitos em todo o mundo deu origem a uma concorrência extremamente competitiva mas saudável. Para defender a sua posição única de produto vencedor e diferenciar-se da concorrência local, o Metro Internacional desenvolveu uma estratégia dinâmica de marca global.

"Fazer as coisas como só o maior jornal do mundo pode fazer"

A estratégia, assente em três pilares de marketing global consiste em:

- Promoção do produto - A partir de uma agência noticiosa em Londres, com a colaboração de cerca de 400 jornalistas: editores globais especializados em política, economia e desporto, o Metro produz conteúdos exclusivos sobre os temas da atualidade global, entrevistas com grandes líderes mundiais entre outros;
- Promoção da marca - Com a mensagem publicitária "Ler mais, saber mais, viver mais" por forma a garantir o posicionamento e a afirmação da marca em todos os mercados: "A única fonte de leitura para sair da sua vida citadina";
- Sinergias globais - Usufruir de uma estratégia comum a partilhar ideias, a fazer uso das melhores práticas, com responsabilidade social, a passar uma mensagem global consistente em todos os mercados. Isto constitui a concretização de uma marca verdadeiramente global.

A pergunta inocente que surgiu em Estocolmo em 1995 “ Por que motivo as pessoas tem de pagar as notícias?” deu origem ao maior jornal do Mundo.

Os fundadores acreditaram sempre que as ideias simples podiam e deveriam mudar o mundo.

Tal como nas grandes organizações, estas ideias assentaram em quatro pilares básicos para definir uma estratégia de sucesso:

- **Missão:** “Ser o maior jornal do Mundo, informar e entreter de maneira inteligente e eficiente: *on-line* e *off-line*”;
- **Visão:** “Queremos ser a empresa de Media mais bem-sucedida e a primeira escolha para as pessoas e para marcas globais”;
- **Valores:** “O nosso conjunto de valores é descrever as nossas crenças comuns, a nossa cultura e prioridades. São estas as diretrizes para o comportamento da empresa: o Espírito Metro”;
- **Empreendedorismo, criatividade e flexibilidade:** “Atitude apaixonada e sensível para atingir os limites, ser criativo, comprometimento constante de acordo com as necessidades dos leitores e dos clientes.”

“O *Metro International*, considerado o maior jornal do Mundo, pretende acima de tudo ser reconhecido como o jornal do século XXI. Para a organização, os estereótipos tradicionais, comuns à maioria dos jornais ao nível do globo não têm qualquer validade para o *Metro*.”

A estratégia do *Metro* passa por investir na qualidade do produto através de conteúdos únicos e exclusivos assentes em três frases:

- “O que os outros cobram, nós fornece-mos gratuitamente”;
- “Onde outros reduzem, nós investimos” ;
- “Onde outros estagnam, inovamos”.

O jornal é um resumo de notícias locais, nacionais e internacionais, que pretendem ser sempre neutras, imparciais e precisas.

O *Metro* não pretende representar qualquer corrente de pensamento: político, económico, social ou religioso. Os leitores valorizam a objetividade destes princípios, tal como os parceiros comerciais, que não desejam estar associados ao anteriormente descrito, valorizando apenas a sua própria mensagem.

O *Metro Internacional* é detentor de um design exclusivo que transfere para os artigos publicados tanto em suporte papel como no *on-line*.

Metro Mundo Notícias é um centro de produção de conteúdos, que funciona como uma agência noticiosa e representa um importante recurso para escritores, editores e designers que utilizam o talento de cerca de 400 jornalistas localizados nos quatro continentes.

Contrariando a tendência global dos grandes grupos de Media, em que se verifica o encerramento de agências nacionais e estrangeiras e uma forte contenção económica tornando-os cada vez mais dependentes de agências noticiosas exteriores e bancos de notícias e imagens, o *Metro* continua a investir nos seus produtos.

Existe um desafio constante em relação às normas publicitárias para o jornal, e os colaboradores estão sempre à procura de novas soluções inteligentes e eficazes para oferecer aos seus clientes e cativar os seus leitores. Esta é a fórmula encontrada pela organização para atingir o seu público-alvo de uma forma concertada com as perspetivas dos seus anunciantes.

Portfólio de produtos do Metro:

- *Metro On-line*;
- *Metro móvel*;
- *Metro on Stage*;
- *Metro Photo Challenge*;
- *Clube Metro*;
- *Metropolitan Panel*;
- *Save My Day*;
- Distribuição - "*Metro Moment*".

Estudos realizados recentemente demonstraram que os leitores do *Metro* não tem qualquer pudor em ler uma cópia do jornal já lida por outra pessoa, participam no processo de reciclagem diária e anseiam pelo seu jornal no trajeto casa/trabalho todas as manhãs.

Esta aprendizagem tem contribuído para compreender melhor o leitor, introduzir melhorias e mudanças constantes por forma a satisfazer os seus hábitos cosmopolitas.

Ao compreender melhor o público, o *Metro* é capaz de criar melhores condições de produção, de distribuição, de entregas, de promoção, de *branding* no terreno, de material inovador, por forma a criar condições únicas para o *Momento Metro Perfeito*.

O *Metro* certifica-se que para criar estes momentos:

- Os camiões são ecológicos;
- A produção cumpre as regras de certificação ambiental;
- A Impressão é de qualidade;
- Os motoristas da distribuição são conscientes, e têm formação específica;
- Os promotores são interessados e estão motivados;
- Os distribuidores são de confiança;
- São usadas ferramentas tecnológicas recentes, com combinações de GPS e RFID.

Estes requisitos são necessários para o *Metro* “estar no lugar certo no momento certo durante todo o ano em todo o mundo” com sucesso necessário para garantir a inter-relação entre o produto e o seu público-alvo.

Esta combinação perfeita tem permitido ao *Metro* aumentar o número de leitores de São Paulo a Moscovo, de Hong Kong a Nova Iorque, construindo uma rede de distribuição personalizada, com objetivos bem concretos: audição dos leitores e opinião dos clientes.

Os leitores típicos do *Metro* são jovens estudantes ou profissionais que trabalham na *polis* e que procedem a movimentos pendulares casa/trabalho/casa. Para chegar a este público-alvo muito ocupado, o *Metro* é distribuído no período da manhã quando as mentes ainda estão frescas e há tempo e predisposição para a leitura. Um exemplar do *Metro* pode ser encontrado nas zonas suburbanas com tráfego intenso, nas redes de transportes públicos, nas artérias mais movimentadas, nas estações de metro, estações de comboio, estações de autocarro, escritórios, lojas, universidades, escolas secundárias, aeroportos, hotéis e na web.

O grande desafio dos jornais gratuitos é colocar todas as manhãs um exemplar do jornal nas mãos de milhões de pessoas um pouco por todo o Mundo.

Esta tarefa extremamente complexa, elaborada a uma escala macro, exige planeamento, organização, estratégia, inovação e muita criatividade:

- Cada jornal é único e propicia uma interação direta e imediata com o público-alvo;
- As campanhas de marketing e publicidade permitem o contacto direto com o produto através de uma experiência imediata provocando no público-alvo a vontade de comprar e provar novamente;
- As mensagens associadas às campanhas de publicidade são transmitidas por promotores da própria marca, usufruindo da rede de distribuição montada para a distribuição do jornal, reforçando a mensagem e a imagem dos produtos;
- A exposição da marca é feita antes das pessoas entrarem nos transportes públicos e é reforçada à saída com distribuição do jornal e dos produtos associados;
- Há casos em que estas campanhas se desenvolvem ao longo do dia para que os produtos cheguem ao público-alvo na hora e no momento certo.

Cerca de 50% da população mundial no século XXI vive nas grandes metrópoles ou nas regiões contíguas. Este fenómeno, associado ao processo de globalização e da revolução digital, tem uma influência determinante no comportamento das pessoas e na forma como se organizam e estruturam o seu pensamento. As diferenças culturais, tal como as barreiras físicas de que são exemplo as fronteiras entre países, têm perdido relevância.

A esta forma de pensamento, os criadores da ideia Metro deram o nome de *Mindset* Metropolitano, que se baseia nos seguintes pressupostos:

- A classe do “cidadão global” emerge nas cidades modernas partilhando uma mentalidade cosmopolita;
- O encontro e a fusão de culturas e ideias que se verifica nas grandes cidades produzem uma mentalidade inovadora, criativa e motivada para novos desafios;
- O público cosmopolita é, de uma forma geral, criativo, financeiramente independente, socialmente liberal, tem grande mobilidade e tem consciência ambientalista.

3.2 - Estratégias dos Grupos de Media

Os exemplos citados no capítulo anterior, relativos ao processo de internacionalização de alguns dos maiores e mais importantes grupos de Media a nível global, revelam-nos que não existe um modelo único estandardizado.

Os modelos de internacionalização das organizações de Media são adaptados em função da estratégia da empresa, dos produtos e dos mercados para onde se pretendem expandir.

Tal como ficou demonstrado, através do processo do grupo Abril, nem sempre as empresas adotam as melhores práticas enunciadas nas várias teorias sobre o processo de internacionalização. O desrespeito pelas regras essenciais pode pôr em causa todo o processo assim como revelar-se fatal para a existência da organização.

Os vários modelos, citados no capítulo 2 criados para produtos e serviços em geral, são facilmente adaptáveis às empresas de Media que seguem a via da internacionalização.

As práticas e princípios são comuns, e em muitos aspetos as etapas a percorrer são idênticas. Verificamos que existem organizações que iniciam este processo estratégico, tão importante para o seu crescimento e desenvolvimento, sem qualquer tipo de planeamento, profissionalismo, respeito pela legislação, definição de público-alvo e respeito pelos concorrentes locais.

No caso da internacionalização, e analisando o trajeto do grupo Abril percebe-se que:

- O processo de escolha do país/mercado não pode ocorrer de forma aleatória;
- A forma de entrada deve ser ponderada e, regra geral, com a ajuda de um ou vários parceiros locais;
- É prudente um conhecimento prévio do mercado, da sua dimensão e a perspectiva de crescimento;
- A distância cultural é um fator crítico de sucesso no processo de internacionalização das organizações de Media a nível global;
- A língua ou a proximidade linguística é fundamental;
- O respeito pela legislação e pela organização particular do setor é determinante.

A estratégia definida pela empresa é fundamental, no entanto os modelos utilizados necessitam de ser adaptados à realidade específica. A comunicação internacional é fundamental para melhor entender o produto, o público-alvo e, fundamentalmente, o mercado. Estes pressupostos ganham validade quando verificamos que organizações como a Cofina media, a Condé Nast Internacional, o grupo Murdoch, ou a Metro internacional, continuam a expandir o seu negócio respeitando os pressupostos que são dados a conhecer nos vários modelos e estratégias de internacionalização, adaptados a uma realidade específica.

No caso Condé Nast, através de parcerias estratégicas nos países onde se propõem editar o seu vasto portfólio, as publicações são adaptadas à cultura local sem perder a identidade, o conceito editorial e a qualidade de produção que os caracteriza e de que é exemplo a *Vogue*.

No caso do império Murdoch, a estratégia passa pelo investimento direto em empresas e títulos de nível global, a manutenção da qualidade dos produtos nos países de origem,

transmitindo aos mesmos um cunho pessoal, sem que com isso percam a sua identidade. O império Murdoch contempla ainda várias participações importantes de capital em empresas de Media espalhadas pelos cinco continentes.

A língua inglesa é um dos principais elos de ligação entre os vários títulos que possui e esta é uma imagem de marca do grupo criado por este empresário australiano.

O jornal gratuito *Metro*, com sucesso verificado a nível global, opta por uma estratégia comum em todos os países em que se estabelece, através do controlo total da empresa e dos processos de produção (internalização). A estratégia é global, o público-alvo está bem definido, os mercados também. A estratégia do Metro Internacional passa por pensar global e agir local, adaptando o seu produto ao mercado em que está inserido sem nunca perder de vista a universalidade do mesmo.

3.3 - Historial dos Gratuitos

A história da imprensa, e dos grandes grupos de Media nacionais e internacionais, fica marcada a partir dos anos 90 do século XX com a massificação na Europa da distribuição gratuita na área dos *newspaper*.

No entanto, esta ideia inovadora tem uma história que percorre três séculos. Para Targino (2005) “a origem estaria mesmo na França, em pleno século XVII, com o primeiro jornal gratuito, *Feuille du Bureau d'Adresse*, editado pelo empresário francês de comunicação Théophraste Renaudot”.

Nos Estados Unidos, os gratuitos surgem a partir da segunda metade século XVIII durante a revolução industrial:

“Free papers are by far a new phenomenon. In fact, free sheets have been published since the beginning of the industrial revolution. Even so, the modern free paper is seen as a new product since it is very different from the original free paper. The modern free papers are often times dailies; they often target young urban people; and the free papers are also for the first time seen as true competitors to the traditional newspapers” (Bakker, 2002).

“Os jornais tornam-se economicamente acessíveis à maioria da população americana. Além disso, direcionavam-se para a maioria da população e não para a elite. Aliás, o propósito imediato dos donos desses jornais era obter lucro, quer com as vendas, quer com a inclusão da publicidade. Estas circunstâncias provocaram a primeira grande mudança na forma de fazer

jornalismo. Os conteúdos tiveram de responder aos interesses de um novo tipo de leitores” (Sousa cit. Couto, 2009).

“Les quotidiens d’informations gratuits ne révèlent pas d’un mauvais roman de science-fiction. Ils sont nouveaux, ils sont riches. Ils appliquent à outrance les règles du libéralisme” (Hirtzmann e Martin, 2002).

“Le journal est la prière laïque du matin de l’homme moderne“, écrivit Hegel em 1820. Les gratuits ont remis au gout du jour cette citation. Chaque matin, des millions de personnes lisent désormais leur quotidien gratuit. Les quotidiens gratuits scandinaves ont redonné à des millions de personnes le gout de la lecture, ce que les quotidiens payants n’ont pas réussi à faire depuis des lustres” (Hirtzmann e Martin, 2004).

Em 1995 surge, em Estocolmo, na Suécia, o *Metro*, primeiro jornal diário gratuito de grande relevância, que se vai transformar rapidamente num sucesso global.

Segundo dados da Unesco, entre 1995 e 2002, surgiram cerca de 75 novos jornais diários gratuitos em 26 países, de onde se destacam Holanda, Suécia, Suíça, Islândia, França, Itália e Espanha, sendo estes responsáveis por um aumento considerável da circulação dos jornais diários. “...a emergência de milhares de publicações diárias gratuitas, um pouco por todo o Mundo, apresenta-se como um fenómeno contemporâneo” (Couto, 2009).

O pioneiro *Metro* é publicado hoje, diariamente, em cerca de 150 cidades de 23 países distribuídos por quatro continentes, lido, aproximadamente, por 18 milhões de pessoas.

Em Espanha, o *boom* dos diários gratuitos iniciou-se em 1999 com a entrada de grandes editores internacionais com origem na Escandinávia, através do *Metro* e *20 Minutos*, logo seguidos pelo *Qué!* e o *ADN*.

O *20 Minutos*, considerado o pioneiro da imprensa diária gratuita espanhola, teve um crescimento exponencial, e segundo dados de 2006, o jornal tinha uma média de 2,4 milhões de leitores/dia, sendo considerado o diário de informação geral mais lido no país vizinho.

O terceiro gratuito a surgir em Espanha em janeiro de 2005 foi o *Qué!* pertencente ao Grupo Recoletos. Por último, o *ADN*, do Grupo Planeta, surge em março de 2006.

Em Itália, a grande explosão de jornais gratuitos dá-se no ano 2000. Os primeiros títulos a surgir no mercado italiano são o *City* e o *Metro*. Os primeiros anos representaram um grande sucesso destes títulos atingindo números recorde para a imprensa italiana com cerca de 8 milhões de exemplares distribuídos.

Os principais títulos da imprensa gratuita surgem em Portugal no início do século XXI, através da edição do *Destak* em 2001.

Este jornal, com origem numa tese de licenciatura de três jovens empreendedores, inicia a sua publicação com uma edição semanal, distribuída à sexta-feira. Em 2004, o sucesso alcançado pelo *Destak*, traduz-se na sua distribuição diária na cidade de Lisboa, alguns meses depois na região da periferia da capital, e mais tarde numa fase de amadurecimento, o jornal passa a ser distribuído também na cidade do Porto.

O segundo jornal gratuito a surgir em Portugal foi o já internacionalizado *Metro*.

Este meio de comunicação resulta de uma parceria entre a Metro Internacional, detentora da marca, e o grupo português Media Capital. O *Metro*, editado pela primeira vez em 2005, prossegue até hoje com distribuição em Lisboa e Porto.

Em 2007, com incremento do mercado publicitário em cerca de 50%, as receitas atingiram cerca de 5 milhões de euros mensais, representando esta verba um quinto da receita publicitária total em Portugal.

Na América do Norte, os gratuitos têm atingido cifras astronómicas.

O *am New York*, jornal diário gratuito publicado em Nova Iorque pela Cablevision, atinge uma distribuição média diária de 345.053 exemplares. Lançado a 10 de outubro de 2003, o *am New York* foi o primeiro jornal gratuito da cidade. O principal concorrente é o *Metro New York* que utiliza uma distribuição e estratégia de marketing semelhantes.

Só em Manhattan o jornal é distribuído em cerca de quatrocentas estações do metro, para além da distribuição que é feita nos cruzamentos das grandes avenidas de Nova Iorque.

O fenómeno dos gratuitos chegou ao Brasil a partir de 2006 com o *Destak São Paulo*.

Apesar de esta ser realmente a data de arranque da circulação de jornais gratuitos no Brasil, há relatos, desde 1974, com o *Metrô News* que circulava de segunda a sexta-feira em todas as estações do metro da capital brasileira, tendo uma tiragem diária de 120 mil exemplares.

Já citado anteriormente, o *Destak* chega ao Brasil em 2006, resultado de uma parceria entre a subsidiária da Cofina, Metro News, e o empresário luso-brasileiro André Jordan.

Um ano depois, em 2007, resultado de uma aliança estratégica entre o Grupo Bandeirantes de Comunicação e a Metro Internacional, o *Metro* chega também ao território brasileiro.

O tabloide mais reconhecido internacionalmente arranca em São Paulo, com três versões: *Metro São Paulo*, *Metro ABC* e *Metro Santos*, além do *Metro Ri*, na cidade do Rio de Janeiro. Resultados de vários estudos efetuados nos mais variados mercados revelaram que 69% dos leitores deste tipo de publicações tem idades compreendidas entre os 18 e 39 anos. (Fonte: Metro International, 2008).

O mesmo estudo revela que o consumo de diários gratuitos nas grandes cidades entre menores de 35 anos é o dobro relativamente aos jornais tradicionais.

A pergunta impõe-se: Quais as características apresentadas pelos diários gratuitos que tanta influência exerce sobre uma audiência tão jovem?

Os estudos realizados através da observação empírica sobre as características deste tipo de jornal levam-nos a concluir que a atratividade exercida se deve:

- Ao *design* moderno e inovador, distinta forma de distribuição e modo como as notícias são apresentadas, consonância da informação com o meio envolvente e com a sociedade global, fazem dos jornais gratuitos um meio privilegiado e muito atrativo para o público jovem;
- Os jornais gratuitos dão especial relevância à imagem e à cromia dos seus *layouts*: estas manchas de cor preenchem grandes espaços muito cativantes e atraentes. Existem opiniões diversas, e algumas defendem que estes jornais, que privilegiam a imagem, são mais para ser vistos do que lidos;
- O texto que acompanha cada imagem ou infografia é de composição simples, linguagem acessível e informação focada e sucinta, de forma a ser interpretada muito rapidamente. “Os textos são quase telegráficos, a fim de serem lidos com rapidez, durante o deslocamento casa/trabalho ou vice-versa” (Targino, 2008).
- Um dos gratuitos já referidos tem como título *20 minutos*. Este é exatamente o tempo estimado para uma leitura completa. Esta leitura rápida e concisa acontece no espaço temporal que medeia entre a habitação e o local de trabalho/estudo ou vice-versa. O que se propõe editorialmente é que a leitura dos gratuitos seja breve. Este pressuposto tem origem na leitura que hoje se faz, através da internet e dos meios digitais com os quais a esmagadora maioria da população jovem está familiarizada. Os conteúdos, como destaca Arroyo Cabelo (2006), devem ser “muito acessíveis, de carácter generalista, com a predominância do entretenimento”. Estes conteúdos são complementados com histórias jornalísticas curiosas e divertidas, acompanhadas de artigos de diversão e entretenimento.

Estas características, muito próprias dos generalistas gratuitos da atualidade, transformam-nos em meios de comunicação muito apreciados por um público jovem com hábitos de leitura e que tem acesso à informação multiplataforma, rápida fácil e acessível.

O perfil do leitor da imprensa gratuita apesar de jovem corresponde, segundo Fidalgo (2006), a um estilo de vida “que passa muito pela convivência com a internet e pelo hábito de ir

pesquisando ou recebendo informação por essa via, a partir de múltiplas fontes mais institucionais ou mais informais. E sem necessidade de a comprar”.

Este princípio aplica-se também ao leitor, que habituado a pesquisar e obter informação gratuita, a encontra disponível para leitura em suporte papel, sempre que dela queira usufruir.

Capítulo 4 - Método

O estudo de caso, abordagem metodológica que se adapta com facilidade a diversas situações de investigação, tem ganho notoriedade na comunidade científica, uma vez que os seus resultados produzem conhecimento com validade reconhecida quanto ao tema abordado.

Tal como acontece com as diversas metodologias, o estudo de caso é passível de discussão no que diz respeito a:

- Potencialidades e limitações;
- Aferição de critérios e qualidade;
- Valor e credibilidade.

Neste capítulo pretende-se clarificar a metodologia utilizada ao longo desta dissertação de mestrado dedicada ao processo de Internacionalização do Grupo Cofina Media através do *Caso Destak-Brasil*.

Rocha et al. (1988) e Mattar (1996) defendem que os estudos relacionados com o processo de internacionalização de empresas devem ser abordados através de Estudo de Caso dado que esta metodologia pode oferecer *insights* significativos para responder à escassez de literatura específica sobre o tema.

Para Runeson e Höst (2008) esta metodologia tem como base estrutural o trabalho de campo, esta é a melhor forma para que o investigador possa compreender como é que o fenómeno se relaciona e interage com a realidade onde se insere.

Para Yin (1994), o Estudo de Caso é um método empírico cujo objetivo se baseia na investigação de um fenómeno contemporâneo no seu próprio contexto natural, onde o investigador não estabelece qualquer influência no objeto de estudo, não podendo controlar os acontecimentos.

Outros autores, embora tenham optado por evitar uma metodologia construtivista, acreditam que esta tem potencial para transmitir uma compreensão mais profunda sobre os processos de desenvolvimento de redes internacionais.

O Estudo de Caso caracteriza-se por ser uma investigação empírica de carácter exploratório e/ou descritivo, no entanto estes dois tipos de investigação tem diferentes objetivos:

- O estudo exploratório verifica a situação atual de determinado fenómeno para, a partir deste, estabelecer novas abordagens, ideias ou hipóteses para concretização de uma nova pesquisa, (Runeson e Höst, 2008);

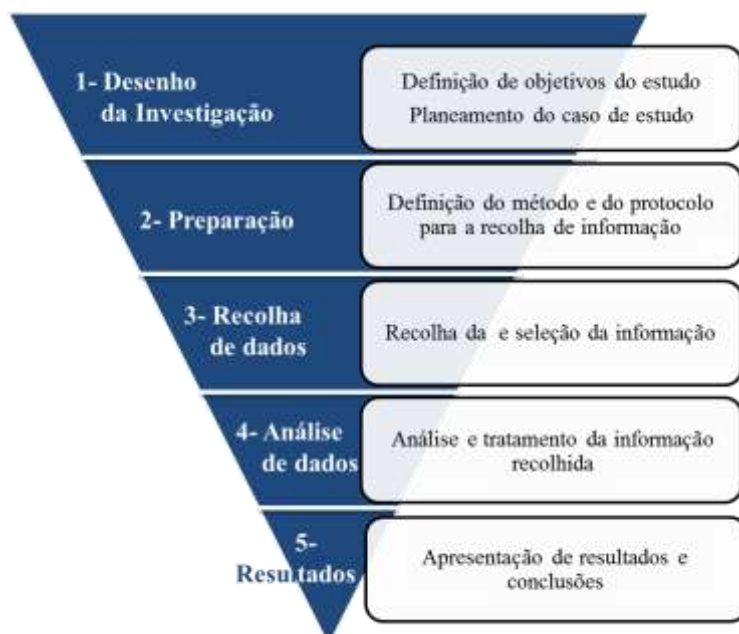
- A investigação descritiva, tal como indicado, tem como propósito a exposição e explicação da situação ou fenómeno determinado (Runeson e Höst, 2008).

Na presente dissertação estão implícitas as duas definições de Estudo de Caso assim como os dois tipos que lhes estão adjacentes. Os capítulos 2, 3 e 4 representam a vertente exploratória. Sob esta perspetiva enquadrámos a investigação apoiada na bibliografia que serviu de suporte às teorias de IDE e do Processo de Internacionalização, a Internacionalização dos Media e os casos reais de alguns dos mais importantes editores que enveredaram pela internacionalização. Partimos da situação real e preexistente para enquadrar e suportar a abordagem do presente estudo, assim como a metodologia de suporte.

Os capítulos 5 e 6, onde se traçam o perfil da organização, o seu historial, as características do jornal e onde é apresentado todo o processo de internacionalização da Cofina através do *Destak* no Brasil, representam a vertente mais descritiva desta dissertação. Nestes capítulos são apresentados, com detalhe, os pressupostos que estiveram na origem da internacionalização do grupo Cofina, é feito o retrato da atualidade do negócio no Brasil, e são analisadas as entrevistas realizadas. Para concretizar esta abordagem mais descritiva do caso, foi fundamental o trabalho de campo e o contacto direto com os intervenientes para que se tomasse o pulso do projeto e a sua evolução. A exposição do caso e a sua explicação atinge o ponto mais alto no capítulo de Conclusão do mesmo.

A investigação, que tem como suporte a metodologia baseada no Estudo de Caso, caracteriza-se pela flexibilidade de processos. O trabalho de investigação é constituído por fases que interagem entre si e são interdependentes. A conjugação destas etapas conduz à estratégia.

Fig. 3- Fases do Método de Investigação de um Estudo de Caso



Fonte: Adaptado

O presente trabalho, adaptado ao desenho apresentado na figura 3, sugere que:

- Todas as fases são importantes e estão representadas neste projeto;
- Cada fase é fundamental para o desenvolvimento da fase seguinte;
- Tanto a montante como a jusante as fases são relacionais e interagem entre si.

4.1 - Desenho da Investigação

O primeiro rascunho do desenho deste trabalho de investigação iniciou-se em maio de 2013, após a conclusão da 8ª edição do Executive MBA do ISCTE-IUL, com a possibilidade de realização de um projeto de mestrado em Gestão.

Os vários trabalhos académicos realizados sobre a Cofina media, no âmbito das cadeiras que compunham o mestrado executivo, foram o suporte que desencadeou o processo de aplicação de conhecimentos aplicados à organização onde desempenho a função de Diretor de Produção há cerca de 15 anos.

A Internacionalização de empresas foi, sem dúvida, um dos temas que mais interesse despertou, tanto pela atualidade como pelos conteúdos.

Com base no interesse demonstrado pela Administração da Cofina, no sentido de reunir a informação e documentar o processo de internacionalização da empresa, tomamos a iniciativa de avançar para a escolha do tema e da forma como o iríamos desenvolver tendo como ponto de partida a informação, tácita e explícita, de qualidade que me foi sendo disponibilizada ao longo dos últimos três anos.

Os objetivos a alcançar inicialmente foram:

- Reunir toda a informação disponível e atualizada sobre o processo de Internacionalização da Cofina Media através do Caso *Destak-Brasil*;
- Sustentar esta importante tomada de posição à luz da teoria existente;
- Explicar de forma clara todas as etapas, objetivos e motivação que estiveram na génese desta tomada de decisão, estratégica para a organização;
- Transmitir a imagem real e atual do processo, a sua evolução e crescimento.

Definidos os objetivos primordiais, passamos à fase de planeamento de tarefas e desenvolvimento da metodologia a aplicar.

Tarefas a desenvolver:

- Recolha de informação complementar à disponibilizada internamente, nomeadamente junto das instituições e organismos de que são exemplo o Banco do Brasil ou ICEP;

- Investigação e pesquisa bibliográfica sobre o tema da Internacionalização e Media;
- Definição dos principais intervenientes no processo, disponíveis para a realização da entrevista/inquérito;
- Reunião da informação obtida através da investigação e do trabalho de campo sobre o processo de internacionalização da Cofina, até à concretização da operação no Brasil.

4.2 - Preparação

Na fase de preparação, a primeira decisão a tomar foi sobre que metodologia aplicar ao tipo de informação disponível tendo em conta os objetivos a atingir.

Como estávamos na presença de um projeto já implementado e em atividade, com cerca de 8 anos de desenvolvimento, não restaram dúvidas quanto à forma de abordarmos o assunto através do Estudo de Caso. Definida a metodologia a aplicar para a concretização dos objetivos traçados inicialmente, passámos à definição do protocolo para recolha da informação necessária. Nesta fase de preparação foi dado início ao trabalho de campo com a preparação da Entrevista/Inquérito a realizar aos quadros superiores da Cofina. Encetámos a pesquisa bibliográfica para alicerçar o trabalho em termos teóricos e selecionamos as obras e artigos científicos cujo tema fosse a internacionalização, internacionalização de Media, as relações entre Portugal e o Brasil através dos acordos bilaterais, multilaterais e IDE.

Em posse da informação relevante que serviria de base ao trabalho, e depois de uma primeira abordagem, passámos à fase de recolha de informação mais específica e seleção da mesma.

4.3 - Recolha de Dados

Já iniciada na etapa anterior, a recolha de dados e informação específica relevante teve a sua maior expressão nesta etapa. Iniciada em junho de 2013, esta reunião de informação foi enriquecida com os dados provenientes de trabalhos anteriores, elaborados pelo autor, sobre a Cofina Media. A consolidação da informação concretizou-se através do contínuo trabalho de campo adiante referido:

- ISCTE, através da biblioteca física e *on-line*, fundamentalmente no que diz respeito à teoria de enquadramento do tema. Para o efeito foram consultados também as várias bibliotecas científicas *on-line* de que é exemplo a B-on, Colcat, RCAAP, entre outros;

- *Conference call* com o administrador do Destak-Brasil, António Zilhão, a partir dos escritórios do Destak em São Paulo;
- Reuniões periódicas com o Dr. Pedro Araújo e Sá, CIO da Cofina Media e responsável pelo processo de internacionalização do grupo;
- Reuniões com os diretores da organização, nomeadamente da área administrativa e financeira;
- Compilação de informação obtida a partir do arquivo pessoal/profissional da área da Produção, da qual sou Diretor;
- Análise de informação financeira de relevo, obtida através dos documentos de referência financeira da organização, de onde se destacam: as demonstrações de resultados, o balanço, a demonstração de fluxos de caixa e os relatórios trimestrais referentes aos resultados das áreas operacionais do grupo Cofina;
- Informação pública enviada à Bolsa de Valores de Lisboa, BVL;
- Os dados relativos à circulação dos produtos da organização foram consultados através da informação recolhida junto da Associação Portuguesa para o Controle de Tiragens, APCT, assim como do Bareme, entidade responsável pela medição de audiências das publicações no nosso país. A Netscope foi consultada para obtenção dos dados relativos à internet e à frequência dos sites de publicações da Cofina media;
- Informação financeira referente ao Destak-Brasil, proveniente das fontes referidas anteriormente assim como das entidades que regulam o mercado brasileiro, o Instituto para Verificação de Circulação, IVC em São Paulo, nas restantes edições através da auditoria efetuada às tiragens da responsabilidade da BDO;
- Recurso a informação de referência na imprensa nacional e internacional sobre o lançamento do Destak no Brasil, nomeadamente aos artigos em que foram mencionados os contornos do negócio e a evolução do mesmo para fazer uma analogia com a informação interna. Os meios de comunicação mais relevantes foram; A revista *Meios e Publicidade*, a revista *D'o Papel*, o jornal económico *negócios* e o diário de informação generalista *Correio da Manhã*.

A recolha de dados terminou de forma exaustiva nesta fase, com uma seleção criteriosa do que seria realmente importante para dar corpo a este trabalho, no entanto e como já referido, a metodologia baseada em Estudo de Caso é dinâmica e a procura e recolha de informação manteve-se, praticamente, até ao dia da conclusão desta dissertação.

4.4 - Análise de Dados

Após uma primeira triagem, efetuada na etapa anterior, à informação e dados necessários para fornecer validade interna a este trabalho, passámos à escolha criteriosa da informação que julgamos relevante para analisar o caso *Destak-Brasil*.

A seleção da informação e a análise dos dados teve como objetivos:

- Determinar as razões que estiveram subjacentes a: escolha do produto, seleção do mercado, escolha de parceiros, modo de entrada no Brasil e estruturação da operação;
- Apurar resultados que servissem de base para a caracterização do estado atual de desenvolvimento do processo de internacionalização do grupo Cofina;
- Perspetivar o desenvolvimento do processo e deixar pistas para futuras investigações

Esta etapa ganhou especial importância pois fica marcada pela realização das entrevistas/inquéritos aos quadros superiores da Cofina media.

A concretização das entrevistas teve como objetivo principal a comparação entre a informação recolhida e selecionada relativamente ao processo de internacionalização da Cofina media e a visão e conhecimento empírico que os intervenientes diretos percecionaram sobre o processo.

Na análise feita à informação, geral e estatística, foi dada especial atenção à sua validação com o cruzamento de pelo menos três fontes de conhecimento. Desta forma tentámos garantir a qualidade deste trabalho e a validade interna, externa e de constructo, pelas quais se devem reger os estudos científicos na generalidade.

4.5 - Resultados

A apresentação de resultados, que se concretiza fundamentalmente nos capítulos 5 e 6 através da análise e comparação da informação respeitantes à implementação do *Destak* no Brasil, procurou dar resposta às questões levantadas inicialmente e que foram precursoras na elaboração deste trabalho:

- **A escolha do produto:** Porquê o jornal gratuito *Destak*, em detrimento de outros produtos do vasto portfólio da Cofina para competir no mercado internacional?
- **Seleção do mercado e o modo de entrada:** O Brasil e a parceria com empresário luso-brasileiro André Jordan.

Qual a influência da conjugação destes dois fatores para a escolha do mercado e do modo de entrada?

- **Adequação do produto ao mercado:** O segredo do sucesso estará na conjugação do produto *freemium Destak* a um mercado em explosão, a que corresponde o Brasil?
- **O crescimento do Destak no Brasil:** O sucesso que tem caracterizado o projeto é uma conjugação de fatores favoráveis ou uma estratégia bem delineada pela Cofina?

Para além das perguntas iniciais, a que tentamos responder de forma clara e objetiva, procuramos ainda determinar as potencialidades associadas ao processo de Internacionalização da Cofina e apresentar sugestões de crescimento para o negócio a nível internacional.

No capítulo 5, no ponto 5.6.1, são apresentados os resultados das Entrevistas/Inquéritos que serviram, fundamentalmente, para dar validade a este caso através da comparação entre a realidade e a prática. As pretensões iniciais visavam a comparação das ideias entre quem esteve no terreno a trabalhar na implementação do *Destak Brasil* e a teoria associada ao processo de internacionalização.

A forma como decorreu o processo de internacionalização da Cofina, através do caso *Destak-Brasil*, serviu para avaliar também a possibilidade de expansão do negócio neste mercado.

Os resultados apresentados ao longo de todo o trabalho assentam essencialmente numa análise qualitativa complementada por informação de cariz quantitativo que serve para justificar a conclusão, e alicerçar a validade interna deste estudo.

Capítulo 5 - Grupo Cofina media

“A Cofina analisa sempre oportunidades de mercado.”

Eng. Paulo Fernandes (presidente do grupo Cofina media), dezembro de 2011

“A Cofina é acionista do jornal *Destak* no Brasil, o que dilui a sua exposição à recessão doméstica. No Brasil, onde a economia está em explosão, o negócio da rede de gratuitos *Destak* está em franco crescimento.”

In edição do jornal *negócios* de terça-feira, 7 de agosto de 2012, págs. 34, 35, 36 e 37

5.1 - Cofina Media

O desenvolvimento da Aldeia Global, a que assistimos nas últimas décadas, veio modificar a dinâmica dos mercados económico e financeiro, alterando por completo o tecido social e empresarial existente até então.

A competitividade empresarial exige que as organizações adotem uma postura cada vez mais eficiente, onde o investimento contínuo em Inovação e Desenvolvimento (I&D) são fundamentais.

O recurso às novas tecnologias de informação tem objectivos bem definidos:

- Racionalização de recursos;
- Aumento da produtividade;
- Redução de custos.

Esta conjugação de fatores tem permitido às organizações obter um nível de sustentabilidade cada vez maior, que se reflete numa vantagem competitiva de valor inestimável, para um mercado cada vez mais concorrencial.

O “capital humano”, ativo não tangível para as organizações, é no século XXI um fator crítico de sucesso no desenvolvimento da actividade empresarial. As pessoas são cada vez mais a essência de performance e competitividade no seio das organizações.

A estratégia emergente de Recursos Humanos, onde prevalecem políticas e práticas da gestão, passa a estar alinhada com a estratégia geral da empresa, contribuindo para a obtenção de melhores resultados globais.

A Cofina media conta com a colaboração permanente de 865 pessoas (DRH, outubro de 2013) distribuídas pelas várias empresas do grupo. Os profissionais de comunicação social, jornalistas, fotógrafos e gráficos, são os grupos mais representados.

O Grupo enquadra na perfeição todos os conceitos que acabámos de abordar. Considerada a terceira organização do sector de Media a nível nacional, a Cofina é líder incontestada no segmento de imprensa escrita em Portugal, com cerca de 3,9 milhões de leitores diários (dados APCT 2013).

A Cofina, fundada em 1995, surge no mercado como um grupo diversificado, com participações em três setores de atividade distintos:

- Pasta de papel, através da Altri constituída pela: Celbi, Caima e Celtejo;
- Aço, através da F. Ramada;
- Media, através da Investec.

Em 2005, a Cofina Holding criou a Cofina media, organização que passou a dedicar-se exclusivamente aos ativos de imprensa, o que permitiu à nova organização focar-se exclusivamente nos negócios de Media.

O portfólio abrange vários segmentos de mercado com destaque para os jornais:

- *Correio da Manhã*, líder destacado da imprensa generalista em Portugal com uma audiência na ordem dos 55% (dados de APCT 2013);
- O desportivo *Record*, fundado em 1949, líder de mercado e nas visualizações *on-line*;
- Os gratuitos *Metro* e *Destak* (caso a desenvolver no presente trabalho);
- O económico jornal de *negócios*, ativo estratégico da empresa.

Na área das revistas semanais surgem:

- A *newsmagazine Sábado* que alcançou a liderança de vendas em banca três anos após ter chegado ao mercado;
- A *TV Guia*, a marca mais forte das revistas de televisão em Portugal;
- A *Flash!* revista de sociedade que mais cresce no seu segmento;
- A *Semana Informática* dedicada à inovação e tecnologias de informação.

O portfólio, na área de papel impresso, fica completo com as revistas mensais:

- O destaque vai para a *máxima*, primeira revista feminina portuguesa e também a de maior prestígio;
- A *Vogue*, considerada a revista de moda mais conceituada em todo o Mundo;
- A *GQ*, primeira revista editada em Portugal para o público masculino.

Entre 2005, ano da sua criação, e 2010 a Cofina media apresentou sempre valores muito positivos no que respeita à circulação paga total e que atestam a qualidade e diversidade do seu portfólio. A partir de 2011, resultante da crise financeira que se instalou no nosso país a partir de 2008, regista-se uma quebra ligeira de cerca de menos 9 milhões de exemplares vendidos em dois anos.

Tabela 3 - Circulação paga: Cofina/outras editoras 2008/13

Circulação Paga/Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cofina	84.945.915	84.991.961	86.244.348	83.301.629	77.592.132	72.554.865
TOTAL Editores Nac.	301.704.201	284.053.811	269.108.619	256.605.214	225.403.515	204.546.612
% Cofina	28,2%	29,9%	32,0%	32,5%	34,4%	35,5%

Fonte: Dados da APCT (número de exemplares vendidos)

Apesar das vicissitudes económicas a Cofina continuou a reforçar a sua posição no *ranking* da imprensa escrita. Segundo os dados da APCT, entidade que fiscaliza no nosso país a atividade dos Media em tiragem (número de exemplares impressos) e circulação paga, o grupo Cofina apresentou em 2013 mais de 72 milhões de exemplares de jornais e revistas vendidos a que corresponde 35.5% do mercado. Esta cifra permite à organização ser líder incontestada da imprensa escrita em Portugal posição que se mantém desde 2008.

Do portfólio da empresa destacam-se ainda:

- *Cm TV*, canal de televisão por cabo que inaugurou a sua emissão em 2013, com níveis de audiência acima da média para os objetivos traçados para o primeiro ano. O canal está a iniciar este ano o seu processo de internacionalização com emissões em Angola e Moçambique
- *Cofina Eventos*, subsidiária do grupo Cofina media, especialista no desenvolvimento de soluções de comunicação e multimédia realizou, nos últimos 3 anos, mais de 100 projectos com repercussão mediática.
- *Grafedisport*, gráfica de impressão dos jornais, localizada em Queluz de Baixo, conta com a colaboração de 37 pessoas. A empresa imprime cerca de 350.000 exemplares de jornais por dia e está dotada de uma gestão autónoma.

Quanto às plataformas digitais *on-line*, nomeadamente a Internet, a Netscope, entidade responsável por validar tráfego na web, refere a Cofina media como líder de mercado com 237 milhões de *page views*, e mais de 31 milhões de visitas aos seus *sites* (Netscope, dezembro de 2012).

A organização caracteriza-se pela sustentabilidade e rentabilidade do seu crescimento por via orgânica e de aquisições.

A Cofina está cotada na Bolsa de Valores de Lisboa, Euronext, desde 1998.

O desenvolvimento do negócio assenta fundamentalmente na preocupação do reforço da rentabilidade dos ativos já existentes, com investimento de capital em jornais e revistas e uma atenção muito especial no segmento dos *new digital* media: internet e televisão.

Esta mudança de paradigma prende-se com a diminuição verificada na rentabilidade dos produtos impressos em papel, tanto no que respeita às receitas provenientes da circulação, como ao abrandamento dos valores procedentes da publicidade, e do marketing alternativo, principalmente a partir de 2008/09.

Tabela 4 - Dados financeiros - Cofina media, 2008/13

Cofina	2008	2009	2010	2011	2012	2013
TTL receitas	185,1	169,5	171,1	156,7	138,7	107,7
Circulação	79,3	81,5	81,7	80,5	74,1	56,6
Publicidade	75,6	65,3	68,8	61,4	48,2	34,8
MA	30,3	22,7	20,6	14,8	16,4	16,3
Custos Operacionais	162,7	147,4	147,5	136,9	122,1	91,4
EBITDA	22,6	22,3	23,6	19,8	16,6	16,2
Margem EBITDA	14,0%	16,0%	17,0%	15,6%	14,6%	15,1%

Fonte: DAF Cofina media (Relatórios anuais de referência financeira, unidade: milhões de euros)

Analogamente aos custos operacionais, a estratégia passa por uma otimização exaustiva dos recursos da estrutura funcional da organização e pelo controlo constante da despesa.

Como podemos observar, a partir da tabela 4, existe uma redução constante dos custos operacionais desde 2008, sendo que o valor mais baixo de sempre foi alcançado em 2013 com 91.4 milhões de euros.

Em termos de crescimento não orgânico, a Cofina aposta no aumento e sustentabilidade da sua dimensão, quer no plano editorial, quer no plano da solidez financeira.

A este nível a Cofina aposta:

- Segmentos de Media inovadores e diversificados, tecnologicamente evoluídos e adaptados à realidade dos mercados, de que são exemplo: a CMTV, canal de televisão por cabo criado em 2013 e as plataformas digitais dos vários produtos;
- Consolidação do grupo empresarial;
- Internacionalização de media.

Exemplo do que acabamos de enunciar é o jornal *Destak*, objeto do nosso estudo. O seu lançamento no Brasil, em 2006, foi o início de mais uma importante etapa estratégica de crescimento e desenvolvimento da Cofina media. Para reforçar a sua posição no panorama dos grandes grupos de comunicação em Portugal a organização lançou em março de 2013 o canal de televisão por cabo, *cm Tv*, que este ano a partir de junho iniciará também o processo de internacionalização, com emissões em Angola e Moçambique.

A volatilidade do mercado e a queda generalizada das vendas e do investimento publicitário a que se tem assistido na última década, relativa aos produtos pagos em suporte papel, obrigou as empresas de Media, nomeadamente a Cofina, a uma mudança de paradigma.

Os desafios associados ao futuro da comunicação passam pela criação e desenvolvimento de canais de informação multiplataforma como a Internet, as redes sociais e a televisão, para continuar a garantir a sustentabilidade do negócio e a solidez económica da empresa.

O melhor exemplo do que acabamos de referir, no grupo Cofina, é o *Correio da Manhã*.

A Redação do jornal funciona no sistema multiplataforma, ou seja, os jornalistas e repórteres de imagem trabalham simultaneamente para:

- Suporte papel, jornal diário;
- Os suportes digitais, página na web, redes sociais associadas aos *tablet* e *smartphones*;
- O canal de televisão, com notícias atualizadas ao minuto.

O jornal *Destak* é mais um exemplo do que acabamos de enunciar, os jornalistas passaram a ter uma função múltipla de trabalhar para o suporte papel e simultaneamente para a plataforma on-line do jornal tanto em Portugal como no Brasil.

5.1.1 - Evolução Histórica

Grupo Investec - A História da Cofina funde-se com a história da empresa que esteve na sua origem: a Investec. Constituída em 3 de julho de 1992, a Investec adquire as primeiras participações na área dos Media em 1993 através da Edisport, empresa proprietária do jornal *Record*. Ainda em 1993 a Investec adquire 10,32% do capital da SIC e realiza uma operação de aumento de capital de 0.5 para 1 milhão de contos (cerca de €499.000). Em junho de 1994, procede-se a um novo aumento de capital e a Investec reforça, através da Edisport, a sua posição acionista na SIC para 14.8%.

Em novembro de 1994 a Investec adquire 88,5% da Edimoda, proprietária da revista *máxima*.

Em 1995 procede-se à indexação de 49% do capital da Investec à Bolsa de Valores de Lisboa (BVL) e é feito um reforço da posição na Edimoda para 93,5%.

A Edisport, subsidiária da Investec, volta a reforçar a sua posição na SIC para 18,33% e passa a ser a segunda maior acionista da organização.

No dia 1 de março de 1995 o jornal *Record*, até então trissemanário e posteriormente quadrissemanário, começa a ser editado diariamente. O jornal alcança no ano seguinte, em 1996, a liderança dos jornais desportivos em Portugal, mantendo, até ao presente, esta posição privilegiada.

Em 1996, a Investec adquire 20,5% da Deltapress, uma das maiores empresas de distribuição de jornais e revistas a nível nacional. As publicações do grupo Investec passam a ser distribuídas pela sua subsidiária, posicionando a Deltapress como a maior empresa de distribuição de publicações em Portugal.

O ano de 1997 fica marcado pelo lançamento da revista *máxima Interiores*, da subsidiária Edimoda, e ainda pela aquisição definitiva do edifício na Travessa dos Inglesinhos, ao Bairro Alto, onde se localizavam os serviços e a redação do jornal *Record*.

Em 1998, a Investec volta a reforçar a sua posição acionista na SIC, desta vez através da aquisição da Impala Estúdio, que detinha 26,66% da SOINCOM SGPS, SA., (principal acionista da SIC).

Em novembro de 1998, a sociedade Investec é transformada em SGPS e passa a designar-se Investec SGPS, SA.

Grupo Cofina - A partir de 1999, a Investec é adquirido pela IMC – Investimento, Media e Conteúdos, SA, empresa detida pelo *Grupo Cofina* e pelo BPI Participações SGPS, SA.

Através da Investec, é feito um novo reforço da participação na SIC: direta e indiretamente, a empresa passa a deter uma posição de 39,96%.

O ano 2000, um dos mais importantes para o Grupo Cofina, fica marcado por:

- OPA lançada pela Cofina e pelo BPI sobre a totalidade das ações representativas do capital social da Investec. Esta operação permitiu à IMC adquirir o controlo de 90,7% da empresa.
- Alienação total da participação na SIC à Impresa, SA.
- Aquisição de 50% do capital social da Ferreira & Bento, empresa familiar que detinha cerca de meia centena de títulos, ligados à saúde (*Ofarm, Nursing...*), tecnologias de informação (*PC Guia, PC World...*), viagens (*Rotas & Destinos*) e automóveis (*Automotor*), esta empresa deu origem à atual Edirevistas.

- O Grupo Cofina passa a deter 80,1% da IMC - Investimento, Media e Conteúdos SGPS, SA.
- Aquisição de 95% do capital social da Presselivre, proprietária do jornal diário generalista *Correio da Manhã*.
- Compra de 63% do capital social da Mediafin SGPS, SA, que detinha, através de uma subsidiária, o *Jornal de Negócios* e o site *negócios*. PT.
- Aquisição de 95% do capital social da COFINA.COM II, a qual detinha participações ligadas à “Nova Economia”.
- A IMC adquire mais 363.637 ações da Investec SGPS, SA e reforça a sua participação para 99,8%.

Em 2001, é solicitada a requisição à Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), para a perda de qualidade de sociedade aberta pela Investec. A empresa deixa de estar cotada em bolsa.

No mesmo ano, em 2001, é realizado um aumento da participação na Ferreira & Bento: 1.ª fase de 50% para 75%; 2.ª fase, aquisição total de 100%.

No ano de 2002 foram editadas, pela primeira vez em Portugal, as revistas *Vogue* e *GQ* da Condé Nast Publications. Esta editora norte-americana, com reconhecimento a nível global, escolhe o Grupo Cofina pelo reconhecimento do *know-how* e capacidade para produzir produtos de qualidade extra no nosso país. Ainda em 2002, é adquirida à RTP a TVG - Editora de Publicações e Multimédia, Lda., empresa detentora da revista *TV Guia*, entre outros títulos, referência da imprensa de programação televisiva no nosso país.

Durante o ano de 2002, concretiza-se a fusão das duas maiores empresas de distribuição de publicações em Portugal: a VASP e Deltapress. Na sequência desta operação, a VASP fica com a totalidade das ações da Deltapress.

Esta fusão dá origem a uma reorganização estrutural da distribuidora. A VASP passa a ser detida em partes iguais (33.3%) por três dos maiores e mais importantes grupos de comunicação e Media em Portugal: Impresa, Cofina (através da Presselivre) e Portugal Telecom.

A Investec passou a deter 100% da Mediafin SGPS, SA.

Em 2003, resultado de todas as movimentações referidas anteriormente, inicia-se o processo de consolidação do grupo Cofina, sendo que a reestruturação se inicia com a fusão da Edimoda na Edirevistas.

Esta operação teve como principal objetivo simplificar o organograma de participações e otimizar a eficiência operacional da empresa.

2003, representa um ano histórico para a Cofina. O *Correio da Manhã* alcança a liderança no segmento dos diários generalistas, com um crescimento de circulação média de 16% face ao ano de 2002. O investimento publicitário neste período faz subir o *share* de 27% para 28%, igualando o seu concorrente direto, o *Jornal de Notícias*.

A *TV Guia*, com uma estratégia de marketing inovadora, um novo design gráfico e uma reestruturação editorial faz incrementar a circulação em 37% face ao ano de 2002.

Ainda em 2003, a Cofina lança a revista *Flash!*, um produto criado de raiz que se vai integrar num segmento muito concorrencial das revistas de sociedade.

O *Jornal de Negócios*, até então um produto semanal, passa a ser publicado diariamente.

O Grupo Cofina adquire uma participação de 19,1% na Lusomundo Media, SGPS, SA.

Em 2004 constitui-se uma nova empresa, a Grafedisport, que resulta de uma parceria entre a Cofina e a Lisgráfica – Impressão e Artes Gráficas, S.A., com uma participação igualitária de 50%. A Grafedisport vai dedicar-se exclusivamente à impressão dos jornais do grupo Cofina, e alguns jornais regionais, pertencentes a clientes externos.

O Grupo procede em 2004 à aquisição de 49% do Metro News Publicações, Lda., detentor do gratuito *Destak*, com opção de compra para a maioria do capital durante o prazo de 3 anos.

Numa perspetiva de crescimento e desenvolvimento orgânico, que caracteriza a Cofina media, é lançada a revista *Sábado* em maio de 2004. Esta *newsmagazine* semanal vem preencher um espaço de informação que até à altura era dominado pela *Visão* sem qualquer tipo de concorrência.

Numa ótica inovadora e de valorização do produto, o jornal *Record* lança a revista *Dez*, oferecida aos leitores com a edição do jornal de sábado.

Ainda em 2004 a Cofina procede à alienação da totalidade do capital da participada Malva – Gestão Imobiliária, S.A.

Em abril, ocorre a alteração da designação social da Investec, S.G.P.S., S.A. para Investec Media, S.P.G.S, S.A., acompanhada de um aumento de capital da Investec Media de €20.013.805 para €22.500.000, passando o número de ações de 4.002.761 para 112.500.000.

Único facto de relevo em 2005, o jornal *Destak* passa a ser editado de segunda a sexta-feira e expande a sua rede de distribuição à cidade do Porto.

Finalmente, em 2006, a Investec Media, SGPS, SA altera a sua designação social para Cofina Media, SGPS, S.A.

O Grupo Cofina inicia o seu processo de internacionalização em junho de 2006 através da entrada no mercado brasileiro, com o lançamento do jornal diário generalista *Destak* em São Paulo. Esta operação decorre conjuntamente com a subsidiária Metro News.

Durante este período a Cofina reforça em 10% a sua posição acionista na Metro News, passando a deter 59% do capital da sociedade.

Reafirmando a estratégia de concentrar todos os recursos no seu *core business*, a Cofina Media alienou, em 2006, à Controlinveste, a participação financeira de 19,09% detida no capital da Global Notícias (anteriormente designada Lusomundo Media) por 27 milhões de euros.

Em junho de 2007, é lançado o diário generalista gratuito *Meia-Hora*. Num segmento em grande crescimento, o jornal, que pretendia posicionar-se um pouco acima do *target* previsto para este tipo de publicações, acaba por ver o seu sucesso posto em causa e resiste apenas um ano no mercado.

Em outubro de 2007, e reportando os seus efeitos contabilísticos a 1 de janeiro de 2007, foram efetuadas diversas operações de fusão por incorporação, tendo sido extintas as seguintes empresas:

- TVG - Editora de Publicações e Multimédia, Lda.;
- Edisport - Sociedade de Publicações Desportivas, S.A.;
- Investec II, SGPS, S.A.;
- Cofina. Com II, SGPS, S.A.

Estas operações tiveram como objetivo estruturar os investimentos do Grupo por segmentos de atividade, tendo em vista a adaptação da organização às crescentes exigências do mercado editorial português.

Em dezembro de 2007 a Cofina Media adquiriu uma participação de 33,33% no capital da sociedade O Sol é Essencial, S.A., proprietária do semanário *Sol*.

Em 2008, para além da continuidade de ações de reestruturação e reorganização interna do Grupo, não há mais nada a registar.

Em janeiro de 2009, e passado cerca de dois anos sobre a aquisição, a Cofina celebrou um contrato de alienação da sua participação no semanário *Sol*.

Em fevereiro, a Cofina prossegue a sua estratégia de aquisições com uma participação de 51% na sociedade Web Works, Desenvolvimento de Aplicações para Internet, S.A..

Esta empresa, que tem como *core business* a divulgação de empregos através da Internet, é também proprietária do site www.empregos.online.pt.

Em junho de 2009, através da participada Metro News, foram adquiridos 20% da Transjornal - Edição de Publicações, S.A., organização que detinha os direitos de publicação, edição e distribuição do jornal gratuito *Metro* em Portugal.

Em setembro, através da mesma participada, foram adquiridos os restantes 80% da Transjornal através da aquisição da Holdimédia, SGPS, S.A., detentora da quota em questão.

Ainda em dezembro de 2009, constitui-se a Cofina - Eventos e Comunicação, S.A., detida em 70% pela participada Mediafin, SGPS, S.A.

Esta nova empresa do Grupo Cofina tem como objetivos a organização de eventos e conferências, área que se encontrava em grande expansão no mercado nacional e internacional.

Em dezembro de 2010 foi liquidada a sociedade Holdimédia, SGPS, S.A. a qual era detida a 100% pela subsidiária Metro News, que detinha 80% do capital da Transjornal. Com esta operação, a Transjornal passou a ser detida a 100% pela Metro News.

A Cofina Media prossegue em 2010 o seu processo de internacionalização no Brasil através do investimento numa empresa dedicada à angariação e captação de publicidade.

A Adcommédia - Anúncios e Publicidade, S.A., passa a ser detida pelo Grupo Cofina em 85,5% do seu capital.

O ano de 2011 é mais um marco importante no historial da organização. Depois da reestruturação e consolidação empresarial que tiveram origem no crescimento orgânico e aquisições efetuadas, dá-se a reunião física das várias empresas e pessoas num novo espaço comum.

O Edifício Cofina, localizado nas imediações do Estádio da Luz, passa a albergar os cerca de 860 funcionários do grupo, pertencentes aos departamentos transversais e redações dos vários meios que a Cofina detém.

Com traça arquitetónica moderna, o edifício foi construído de raiz, a pensar no presente e no futuro, com capacidade para mais de 1.000 funcionários. Dotado das mais modernas infra-estruturas e equipamentos, tem uma área superior a 28.000m² distribuídas por 4 pisos acima do solo, mais quatro de estacionamento. A Cofina ocupa uma área de Office superior a 8.200m², excluindo o estacionamento.

Este edifício possui uma área comercial, onde se localiza a maior loja de receção de publicidade e venda de Marketing alternativo subordinada às marcas do Grupo, de onde se destaca o *Correio da Manhã*.

Em 2012 o grupo adquire os restantes 49% da Web Works, passando a deter os 100%.

Já em 2013, foram adquiridos os restantes 30% da Cofina Eventos, passando a participação também para 100%.

2013 é um ano histórico para a Cofina: a 17 de março inicia-se a emissão da *Cm TV*.

Este projeto vem trazer ao grupo uma mais-valia há muito desejada pelo seu presidente, Eng. Paulo Fernandes, e que faz com que a Cofina passe a contar com um meio capaz de rivalizar com os seus competidores naturais do setor dos Media em Portugal. A *Cm TV* é um canal de informação com base na redação do *Correio da Manhã*, nos primeiros seis meses de emissão o canal atingiu os objetivos de *share* estimados para o primeiro ano de vida.

5.2 - O Jornal Destak

Lançado a 21 de setembro de 2001 por um conjunto de três jovens empresários empreendedores, António Stilwell Zilhão, Francisco Pinto Barbosa e Gonçalo Sousa Uva, o *Destak* foi o primeiro jornal gratuito editado em Portugal.

Inicialmente de periodicidade semanal e com uma tiragem de 35 mil exemplares, o jornal era distribuído nos transportes públicos da região de Lisboa à sexta-feira.

A entrega do jornal, de forma gratuita, tem como público-alvo:

- Jovens entre os 18 e os 35 anos;
- Público urbano com pouco tempo para ler;
- Pessoas com poder de compra (classes A, B);
- Numa primeira fase, os utentes do comboio da Ponte (Fertagus), da linha de Cascais e Sintra (CP), da transportadora rodoviária Setubalense, da Rodoviária de Lisboa e da Rede de Expressos.

Para dar resposta ao êxito obtido e à excelente receptividade do mercado e dos clientes, em novembro de 2004, e já sob o *umbrella* Cofina media, o semanário é transformado em diário e passa a ser editado de segunda a sexta-feira com uma tiragem de 50 mil exemplares. A distribuição do jornal alarga-se aos terminais, paragens e estações da maioria dos transportes públicos e colectivos da capital, Lisboa.

No ano seguinte a expansão e sucesso do *Destak* alargam-se à cidade do Porto. Para além da rede estabelecida de distribuição nos terminais e redes de transportes públicos, o *Destak* passa a ser distribuído também nos principais eixos rodoviários de acesso às duas grandes cidades.

Em 2006, dando continuidade ao seu processo de aquisições, a Cofina obtém a maioria do capital da Metro News passando a deter 59% da empresa e alarga a rede de distribuição às cidades de Braga, Guimarães, Coimbra, Aveiro, Leiria e Setúbal.

No mesmo ano 2006, o *Destak* é lançado em São Paulo, no Brasil, com uma tiragem diária de 150 mil exemplares, ação que dá início ao processo de internacionalização da Cofina media.

O *Destak*-Brasil conta hoje com edições diárias em São Paulo (153 mil exemplares), Rio de Janeiro (100 mil), Brasília (40 mil), Campinas (30 mil), ABC (30 mil) e Recife (30 mil).

Em Portugal o jornal continuou o seu crescimento até 2009 com tiragens que atingiram cerca de 120 mil exemplares por dia.

Com o início da crise económica e financeira a nível nacional e internacional, a partir de 2008, e com a retração do mercado publicitário o jornal sofreu uma redução da sua circulação e no presente as tiragens diárias variam entre os 75 e os 85 mil exemplares.

5.3 - Caso *Destak*-Brasil

Em 2006 a Cofina Media, acionista maioritária do jornal *Destak*, com 59%, inicia o seu processo de internacionalização através do gratuito no Brasil.

O facto do mercado nacional demonstrar sinais de grande quebra ao nível das vendas em banca, das receitas de publicidade e do marketing alternativo, incitou os responsáveis da Cofina a tomarem a decisão de expandir o negócio e o crescimento da empresa para o exterior.

O Brasil, onde a economia estava em expansão, com o crescimento do PIB em 2006 de 2,9%, ligeiramente acima dos 2,3% registrados no ano anterior, foi o mercado escolhido uma vez que os indicadores eram favoráveis para receber um produto inovador como o *Destak*: diário gratuito, direcionado a um público jovem, urbano, ativo e com pouco tempo para a leitura.

A Metro News, subsidiária da Cofina media, estabeleceu para o efeito uma parceria estratégica com o empresário luso-brasileiro André Jordan, profundo conhecedor do mercado e da imprensa no Brasil, e lança no dia 6 de julho, o *Destak-São Paulo*.

Esta opção estratégica, associada a uma permanente política de contenção de custos, que faz da Cofina o grupo de comunicação social mais rentável em Portugal, teve como objetivo primordial a redução da exposição da empresa à recessão que dois anos mais tarde, em 2008, esteve na base da crise económica, social e financeira que ainda hoje se vive no nosso país.

5.3.1 - A escolha do Produto

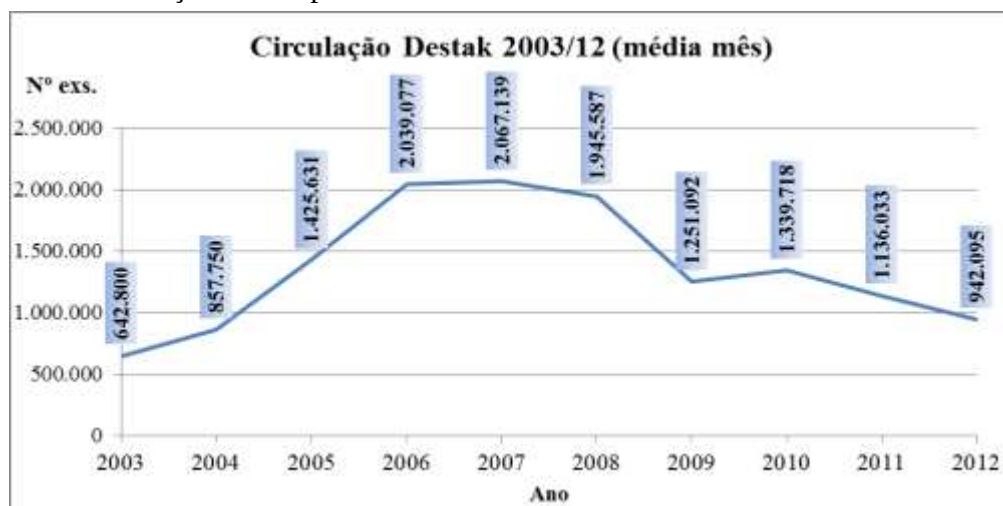
A Cofina media, líder incontestada da imprensa escrita no nosso país, possui um portfólio diversificado como já enunciado no início do presente capítulo. Quando surgiram as primeiras ideias sobre a expansão da empresa para exterior, foram avaliados os mercados possíveis e os produtos mais adequados a cada um deles. Da análise feita às várias hipóteses e combinações, os decisores envolvidos no processo de internacionalização da Cofina media concluíram que o jornal gratuito era o produto que melhor se enquadrava na estratégia delineada.

O *Destak*, com sucesso incontornável no nosso país, apresentava as características específicas adequadas ao mercado proposto.

Um jornal gratuito, produto *freemium*, de qualidade superior no seu segmento, com um conceito inovador, mas universal, facilmente transferível para o mercado de um país emergente com grande apetência para receber bem este tipo de produto.

O *Destak* tinha atingido no nosso país o seu período de ouro que se refletia nas excelentes receitas provenientes da principal fonte de investimento, a publicidade, estava em grande difusão pelo país, nas principais cidades de Norte a Sul e com um recorde de circulação diária nunca antes alcançado (mais de 100.000 exemplares/dia) como observado no gráfico 1.

Gráfico 1 - Circulação média por mês *Destak* 2003/12



Fonte: APCT-Cofina

A única forma de continuar a fazer crescer o produto era através da internacionalização, sendo esta uma das máximas que abordamos na parte teórica deste trabalho. Se o *Destak*, no seu país de origem, não tinha mais por onde crescer então havia que tentar outros mercados, nomeadamente os internacionais aos quais o produto se pudesse adaptar.

Os gratuitos, segmento no qual se enquadra o *Destak*, têm como principal alicerce financeiro a publicidade. Este fator, determinante na escolha do produto e do mercado, teve um peso específico elevado uma vez que o Brasil apresentava, em 2006, um potencial de crescimento muito atrativo e uma economia em expansão. Desta forma, depois do trabalho exaustivo feito pelos colaboradores da área comercial no Brasil, estavam criadas as condições para garantir o suporte financeiro, única fonte de receitas dos gratuitos e do *Destak* neste novo mercado.

5.3.2 - Escolha do Mercado

Um dos fatores que mais influência a tomada de decisão num processo de internacionalização no seio das organizações, tem a ver com a escolha do mercado que se pretende explorar e com as suas características: dimensão, capacidade e potencial de crescimento.

Esta seleção, nem sempre fácil, carece também de estudos que indiquem se o produto é o mais adequado, se haverá lugar a uma adaptação do produto, e se o mercado está preparado e tem capacidade para receber e absorver esse produto.

O caso *Destak* não foi excepcional e foram ponderados os vários fatores referidos pelos principais autores sobre o processo de internacionalização e sobre a forma como se procede à escolha do mercado onde se pretende atuar. Destes, destacamos:

- O estágio de desenvolvimento da organização;
- A proximidade geográfica;
- A afinidade e proximidade cultural;
- A língua;
- A dimensão do mercado e o seu estado de desenvolvimento;
- Os níveis de crescimento do mercado;
- A estabilidade política e económica, entre outros.

De forma a dar respostas concretas sobre as motivações que estiveram na origem da escolha do Brasil como o mais indicado para o lançamento de *Destak*, no capítulo seguinte vamos tentar demonstrar, através das características deste mercado, a justificação para a escolha.

5.4 - O Mercado Brasil

O Brasil, considerado na atualidade a maior potência económica da América Latina, ocupava em 2012, o sétimo lugar no *ranking* das maiores economias mundiais atrás dos Estados Unidos, China, Japão, Alemanha, França e Grã-Bretanha.

O progresso alcançado com as reformas económicas, ambiente internacional favorável e desenvolvimento de políticas sociais, permitiu à economia brasileira registar na última década elevadas taxas de crescimento e desenvolvimento tanto a nível económico como social.

O Brasil assume um lugar de destaque no comércio mundial e ocupava, em 2010, a 22.^a posição do *ranking* de exportadores, com uma quota de 1,33%, e a 20.^a enquanto importador, com uma quota de 1,25% (tendo sido em 2005, respetivamente, de 1,1% e 0,7%). As organizações internacionais, nomeadamente o FMI, destacam o Brasil, a par da Rússia, Índia e China (BRIC), como um dos mais promissores países emergentes na nova organização económica mundial.

Esta República Federal, com uma população estimada, em 2013, em cerca de 196.5 milhões de habitantes, caracteriza-se por uma predisposição social muito consumista, a que corresponde um rendimento *per capita* equivalente a metade do que se regista em Portugal, €15.702,2 em 2012 (Fonte: INE - BP, INE, PORDATA, última atualização em 2 de dezembro de 2013).

Apesar dos riscos específicos do mercado, que importa conhecer e analisar na generalidade, o chamado “risco Brasil” é normalmente considerado inferior ao da maioria dos países que não fazem parte dos três polos mais desenvolvidos da economia mundial: EUA, UE, Japão.

As oportunidades de negócio são superiores à média do mundo em desenvolvimento.

O Brasil distingue-se, nos últimos anos, pela estabilidade política e económica. Estima-se que durante o período de governação do presidente Lula da Silva se tenha registado uma ascensão de cerca de 36 milhões de pessoas à classes média do país, evidenciando francos progressos económicos e sociais que caracterizaram este mandato.

A economia do Brasil apresenta outros dados muito interessantes de onde se destaca o pleno emprego, indicador de uma economia em equilíbrio onde a procura é satisfeita pela oferta a preços de mercado.

O Brasil possui um mercado de largo espectro muito concorrencial que desafia as organizações para uma atitude positiva incitando a inovação e o desenvolvimento, estas características favorecem o investimento produtivo.

A produção interna dominante assenta fundamentalmente em três fatores:

- Barreiras alfandegárias;
- Protecionismo tradicional no Brasil;
- Baixo custo do fator trabalho (salário médio no Brasil, em 2006 €284.69 e em 2013 €577.76 dados BP-BB-INE).

O protecionismo, defendido por uns e criticado por muitos, pode considerar-se ineficiente uma vez que se traduz em preços internos demasiado altos face ao preço internacional e pelo funcionamento de empresas tecnologicamente obsoletas ou com dificuldades de gestão.

O estado tem vindo a reduzir a sua intervenção direta na economia através da privatização de vários setores do tecido produtivo, no entanto, permanece a existência de um acordo de proteção recíproca do investimento.

A capital administrativa do país, Brasília, tem cerca de 2.5 milhões de habitantes, mas a cidade mais importante do Brasil, no que respeita ao tecido empresarial e de negócios é São Paulo. Esta metrópole é a mais populosa cidade brasileira e uma das mais densamente povoadas em todo o Mundo com 10.9 milhões habitantes, 22 milhões na São Paulo expandida (até um raio de 90 km) e 43 milhões se considerarmos o Estado.

O Rio de Janeiro, com 6.1 milhões de habitantes, é a cidade que mais reconhecimento internacional traz ao país. As praias, o futebol e o carnaval atraem anualmente à “cidade maravilhosa” milhares de turistas e foliões de todos os pontos do globo. O extenso território brasileiro, maior que a Europa e a que muitos chamam país-continente, tem ainda outras cidades importantes e muito povoadas de que são exemplo Salvador da Baía com 2.9 milhões, e Fortaleza e Belo Horizonte ambas com 2.4 milhões de habitantes.

A proximidade cultural com Portugal, que tem uma história de 500 anos, apresenta os seus maiores expoentes na religião Católica Romana e na Língua Portuguesa.

Silva (200,2002) aponta para a importância dos fatores linguísticos e históricos no desenvolvimento das relações económicas bilaterais entre Portugal e Brasil.

Um inquérito realizado às empresas portuguesas no Brasil, Mendonça *et al.* (2001) revela que 100% das respostas dão como certa a importância da língua portuguesa na hora de tomada de decisão e consideram este fator como uma importante vantagem competitiva. A afinidade cultural surge na terceira posição e é considerada como um importante fator motivacional para os investimentos no Brasil.

As afinidades históricas, culturais e linguísticas que aproximam os dois países funcionam como instrumento facilitador do investimento português no Brasil.

A proximidade psicológica, que não é exactamente sinónimo de proximidade cultural, conduziu a uma sobrevalorização do conhecimento do mercado brasileiro tendo levado as empresas a optarem, frequentemente, pelo investimento directo sem uma anterior experiência de exportações (Silva, Fernandes e Costa, 2003). Na mesma linha de pensamento, Costa (2003) defende que a proximidade cultural entre os dois países conduz as firmas portuguesas

a saltarem etapas no processo de internacionalização. Pode concluir-se, em função das observações anteriores, que a internacionalização das empresas portuguesas para o Brasil é contra-intuitiva ao modelo de Uppsala.

Os fatores enunciados têm sido decisivos para as empresas portuguesas, já instaladas ou a instalar no mercado brasileiro e representam uma inegável vantagem comparativa e competitiva, em relação a outros países.

O Real (RBL), unidade monetária brasileira, tinha, segundo o Banco do Brasil, em março de 2014, a cotação de 1 EUR = 3,2482 BRL. Este valor da moeda brasileira representa também para Portugal uma vantagem comparativa na relação de câmbio entre o euro e o real.

De acordo com os principais organismos, o país apresenta um risco classificado de BBB, sendo esta cotação válida também em relação à política e à economia brasileira.

O chavão das “afinidades históricas e culturais” entre Portugal e Brasil adquiriu uma nova e inesperada relevância no princípio do século XXI.

Este novo fôlego prende-se com a solicitação que tem sido feita, por multinacionais europeias e americanas, a executivos de nacionalidade portuguesa para gerir os negócios das suas filiais no Brasil.

Podemos concluir que o Brasil representa uma excelente opção para as empresas portuguesas que queiram enveredar pelo processo de internacionalização:

- Mercado jovem e em expansão;
- Proximidade cultural;
- Ambiente empresarial;
- Realidade social complexa mas relativamente fácil de entender pelos agentes económicos portugueses.

O risco associado ao mercado brasileiro não tem representado uma condicionante para os empresários portugueses que, através dos seus negócios ou como gestores de grandes empresas internacionais, têm demonstrado estar preparados para uma rápida adaptação e têm reagido de forma adequada aos obstáculos desta realidade, de que são exemplo a burocracia excessiva e as elevadas taxas de inflação.

O Plano Real, implementado em 1994 por Fernando Henrique Cardoso, Ministro da Fazenda do Governo de Itamar Franco, estimulou a economia brasileira através do controlo da inflação e de um importante processo de privatizações. Estes pressupostos permitiram uma nova ordem da economia brasileira mais aberta ao capital estrangeiro.

A relação entre Portugal e Brasil ocorre através da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa, CPLP, numa relação multilateral e também através de relações bilaterais criadas através de cimeiras luso-brasileiras específicas.

Neste particular, destaca-se o Brasil (Silva, Fernandes e Costa, 2003).

5.4.1 - Modo de Entrada

O mercado brasileiro, como já mencionado, é extremamente protegido. Este pressuposto faz-se sentir com maior intensidade no mercado dos Media e da comunicação onde se insere o jornal *Destak*. Para além das dificuldades criadas por uma administração pública muito lenta e burocrática, devemos ainda contar com a complexidade do sistema fiscal e judicial, problemas ao nível da segurança pessoal e violência e ainda a enorme dificuldade de acesso ao sistema financeiro local.

A Presidente atual, Dilma Rousseff, e a sua equipa governamental têm no entanto reforçado o apoio ao investimento estrangeiro, nomeadamente em projectos *greenfield* (investimentos de raiz), criação de parcerias com empresas locais e apoio à participação em processos de privatização que o Governo tem vindo a promover em alguns setores estratégicos para o país. O Governo brasileiro tem demonstrado ser mais favorável à participação das empresas privadas, nomeadamente estrangeiras.

A importância e ponderação de todos os fatores mencionados anteriormente levaram a que a internacionalização da Cofina media, através do *Destak*, se estabelecesse a partir de uma parceria local através de uma *Joint-venture*.

Segundo a legislação brasileira:

“A Propriedade dos meios de comunicação e abertura para o capital estrangeiro são assuntos registrados no artigo 222, modificado pela Emenda Constitucional nº 36 de 2002. De acordo com seus registros, pessoas físicas, ‘brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos’, e jurídicas, ‘constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sede no País’, deverão ter, pelo menos, 70% do capital total e do capital votante das empresas jornalísticas e de radiodifusão sonora e de sons e imagens. Os 30% poderão ser abertos para estrangeiros, porém, ‘a responsabilidade editorial e as atividades de seleção e direção da programação veiculada são privativas de brasileiros’.”

Respeitando a legislação e políticas que vigoram no país, tal como mencionado e aconselhado na literatura sobre o tema, a Cofina criou para o efeito uma nova empresa no Brasil, denominada Destak Holding para poder iniciar a sua operação no país.

A participação da Cofina estabeleceu-se, de acordo com a lei, nos 30%, cabendo os restantes 70% a André Jordan. De acordo com as diretrizes fornecidas pela literatura sobre o processo de internacionalização, este torna-se mais vantajoso quando a associação é feita através de um parceiro local que conheça bem o mercado e o país. A preferência na escolha por um sócio com cidadania é ainda mais eficaz e consciente, tal como referido pelos principais autores.

André Jordan nasceu na Polónia, em Lwow, que hoje fica na Ucrânia e se chama Lviv.

Durante a II Guerra Mundial a família Jordan foge para o Brasil, mas no percurso passa por França, Espanha e Portugal. Ainda jovem, André Jordan vai estudar para os EUA e terminados os estudos dedica-se, tal como o seu pai, aos negócios da construção civil e do imobiliário entre os Estados Unidos, Brasil e Argentina.

Numa das suas viagens a Paris é aconselhado por um empresário, seu parceiro de negócios sueco, a investir no Algarve, comprando uns terrenos que deram origem à Quinta do Lago, em Vilamoura. A vida de homem de negócios e empresário de sucesso permite-lhe criar influência e excelentes ligações ao poder político, mas também à comunicação social.

A partir dos anos 80 estabelece-se em Portugal, para desenvolver os seus principais projetos imobiliários, ligados à habitação de luxo e ao golfe. A sua ligação a Portugal culmina com a obtenção da cidadania portuguesa, em 1997, gozando de dupla nacionalidade, portuguesa e brasileira. Foi nomeado pelo Governo brasileiro Cônsul Honorário do Brasil em Portugal.

Entre 1953 e 1955 fez o Curso de Jornalismo da Faculdade de Filosofia na Universidade do Brasil - Rio de Janeiro.

Entre 1952 e 1967 exerceu a profissão de jornalista na imprensa brasileira.

A veia jornalística que diz possuir leva-o a publicar o livro *Posto de Observação*, onde faz a compilação das crónicas publicadas desde os anos 90 na imprensa brasileira e portuguesa.

Depois da fuga da Polónia na II Guerra Mundial e da Argentina, aquando do golpe militar, deixou Portugal após o 11 de Março, mas acaba por voltar no início dos anos 80.

A experiência de André Jordan no mercado dos Media brasileiro e o *know-how* dos responsáveis do *Destak* em Portugal originou a parceria que até ao momento se tem revelado muito satisfatória e com resultados bastante positivos para ambas as partes.

A edição inicial, em São Paulo, foi ampliada e o negócio conta hoje com mais cinco edições no país “irmão”

5.5 - Destak Brasil

O foco fundamental na orientação estratégica do *Destak* no Brasil e a sua missão é: “Ser o maior jornal do Brasil em circulação, em audiência, número de edições e receitas comerciais.” O lançamento no dia 6 de julho de 2006 de um novo jornal diário gratuito em São Paulo, o *Destak*, introduziu um novo conceito de comunicação na imprensa escrita brasileira.

Associados a este acontecimento surgem uma série de fatores positivos dos quais destacamos:

- Ampliação do universo de leitores de jornais, contrariando a tendência verificada a nível mundial;
- Criação de novas oportunidades no mercado de trabalho para jornalistas, agentes de publicidade, designers gráficos e outros profissionais da área dos Media.

O lançamento do *Destak* no Brasil coincide com uma época em que o debate político estava ao rubro com uma onda de denúncias de corrupção que tinha como protagonistas o Partido dos Trabalhadores assim como outras instituições governamentais. Havia acusações de que os principais meios de comunicação do país estavam a manipular os escândalos políticos em benefício da oposição daí a importância desta referência.

A entrada do Brasil na “era dos jornais gratuitos” ocorre em contraciclo. Este fenómeno, associado aos países mais desenvolvidos, é coincidente com uma quebra generalizada da imprensa escrita a nível global que se veio a repercutir na substancial redução das tiragens e páginas dos jornais e uma quebra do investimento comercial, atribuída ao desenvolvimento das novas tecnologias de informação e entretenimento, com especial relevo para a Internet.

O *Destak* Brasil resulta de uma parceria entre a Cofina, maior grupo editorial de imprensa escrita em Portugal, através da sua participada Metro News, e do empresário luso-brasileiro André Jordan com uma participação de 70% do capital. O lançamento no Brasil implicou um investimento de cerca de 4,3 milhões de euros (11,3 milhões de reais).

Tomada em consideração a imprensa *freemium* (gratuita e de qualidade), o *Destak* foi o primeiro jornal de grande circulação a ser distribuído gratuitamente no Brasil, em São Paulo, a cidade escolhida por apresentar um nível populacional excecional com 10.9 milhões de habitantes e um grande potencial de crescimento e desenvolvimento.

Com uma tiragem inicial de cerca 150 mil exemplares a edição do *Destak São Paulo*, hoje com 8 anos, tem origem na versão portuguesa que é distribuída gratuitamente nas áreas metropolitanas de Lisboa, Porto, Braga, Guimarães, Coimbra, Aveiro, Leiria e Setúbal.

O diretor editorial do *Destak*, Fábio Santos, refere: “O jornal possui tiragem maior em São Paulo porque a população paulistana é superior à carioca, mas foi lançado para os paulistas primeiro porque o mercado publicitário da cidade é muito maior do que o do Rio de Janeiro.”

Tal como acontece em Portugal, o *Destak* está também disponível para consulta na Internet, numa versão exclusiva para o Brasil e em particular para cada cidade onde é publicado sem qualquer custo de subscrição.

Na atualidade, o jornal possui seis edições no território brasileiro:

São Paulo, Rio de Janeiro - lançado no dia 8 de julho de 2008, Brasília, lançado em 2010, Campinas em 2011, ABC - lançado no dia 28 de março de 2012 nas regiões paulistas de Santo André, São Bernardo e São Caetano do Sul; e Recife em julho de 2012 (6 Praças, como se designam no Brasil).

O *Metro*, o maior concorrente do *Destak* no Brasil, foi lançado em maio de 2007 numa parceria entre o Metro Internacional e a Bandeirantes.

Neste momento o *Metro* possui nove edições e é publicado em São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Brasília, Curitiba, Campinas, ABC e Santos (9 Praças).

A circulação total dos dois títulos ascende a 863 mil exemplares dia - *Metro* e *Destak* são os dois maiores jornais do Brasil e representam cerca de 20% da circulação total diária (paga e gratuita) de segunda a sexta-feira.

O investimento publicitário nestas duas marcas atingiu um volume de cerca de 90 milhões de reais em 2011.

Tanto o modelo de distribuição como o modelo editorial do jornal *Destak* foram adaptados à realidade brasileira e refinados ainda no que diz respeito aos estados onde se publicam.

A distribuição dos jornais é feita de segunda a sexta-feira e são impressos diariamente mais de 380 mil cópias do *Destak*, para uma rede com cerca de cinco mil pontos colocados estrategicamente na urbe. As principais entradas das cidades, universidades, bancas de jornal, estações de Metro e autocarro, parques de estacionamento, cruzamentos da rede viária de maior fluxo, superfícies comerciais e ginásios são os locais escolhidos para o jornal ser distribuído por pessoas devidamente identificadas com as cores do *Destak*, o vermelho.

O *Destak* possui redação própria em todas as cidades onde está presente para fazer as seis edições diferenciadas diariamente, com resumo das principais notícias da cidade, do Brasil e do Mundo.

A equipa, formada por profissionais experientes, garante ao *Destak* padrões de ética e independência que pautam o jornalismo de nível internacional.

O modelo editorial tem como base a informação local, o entretenimento, o desporto, a economia, a cultura, e a principal atualidade política nacional e internacional. A redação do *Destak* é composta por cerca de 25 jornalistas que recolhem a informação no terreno, em entrevistas, por telefone, correio eletrónico, para além do que chega às redações por meio da Internet, e das agências noticiosas. O *Destak* utiliza com regularidade os serviços informativos das agências de notícias: France Press, Differential, Interprese, Climatempo, Futura Press e Gazeta Press.

Para o diretor editorial do *Destak*, Fábio Santos, as características que diferenciam os jornais gratuitos dos pagos são: “O tamanho dos textos, a abrangência da cobertura, a ausência de análise aprofundada, o foco nas notícias locais, o privilégio às informações que impactam o dia-a-dia do leitor, são algumas das características que, apesar de não serem exclusivas dos gratuitos, costumam diferenciá-los dos jornais pagos.”

O diretor destaca ainda que a prioridade das notícias do *Destak* está direcionada para o quotidiano do leitor e dá como exemplo “o aumento do preço do pão ou as novas regras para atendimento no SUS (serviço universal de saúde).”

O modelo de negócio dos gratuitos tem como principal fonte de receitas a publicidade que confere a estes meios um conjunto de características que os tornam excelentes veículos para aumentar o *share* publicitário, contrariando um pouco o que acontece com a imprensa paga.

Os jornais gratuitos, considerados veículos de comunicação emergentes, levam até às últimas consequências a dependência da publicidade, no entanto esta é também uma tendência verificada no mercado de jornais e revistas convencionais (McChesney, 2004). A distribuição nos grandes centros urbanos tem como objetivo aproveitar os movimentos pendulares que se verificam nestas áreas densamente povoadas tendo em conta a deslocação massiva casa-trabalho. O jornal é distribuído essencialmente a uma população jovem, ativa e com poder de compra. De acordo com o diretor editorial do *Destak*, Fábio Santos, “a esmagadora maioria dos leitores dos jornais gratuitos é formada por pessoas que não têm o hábito de ler jornais”. O diretor atribui o sucesso deste tipo de publicação aos seguintes fatores, “tempo de leitura no máximo 30 minutos, foco nas notícias locais e entretenimento, textos curtos como os da Internet, atitude pró-ativa (o jornal vai até ao leitor) e ao formato tablóide mais fácil de manusear/carregar.

O produto editorial de qualidade e o design atrativo e inovador igualam o padrão internacional, com equipas editoriais próprias e impressão *premium*.

O modelo editorial assenta fundamentalmente em noticiário conciso e direto para pessoas que não têm tempo a perder e também em conteúdos de lazer destinado a leitores de classe A e B dos grandes centros cosmopolitas. Os conteúdos do jornal têm como base as notícias da atualidade, porém escritas de forma resumida, para permitir uma leitura rápida mas esclarecida, num período que não deve ser superior a 20/30 minutos.

O *Destak*-Brasil, tal como acontece um pouco em todos os gratuitos pelo Mundo, aposta na valorização da fotografia e num desenho cuidado e inovador, dando prioridade à cor, à imagem e à infografia. Estes fatores são representativos das mais-valias que o jornal representa para os seus leitores.

A fórmula encontrada para o *Destak* no Brasil assenta fundamentalmente nos seguintes pressupostos que caracterizam a imprensa gratuita: o produto certo, no momento certo, para o *target* certo de forma a:

- Satisfazer os leitores;
- Produzir resultados para os seus anunciantes;
- Proporcionar resultados positivos para os acionistas.

O perfil de leitura do gratuito *Destak* no Brasil, segundo os últimos estudos efetuados, está identificado como altamente atrativo para os seus anunciantes:

- Classe AB (65% pertencente à classe Alta/Média Alta, mais qualificado do que os jornais populares);
- Idade entre os 18 e os 44 (mais jovem do que a imprensa generalista paga);
- 57% dos leitores são do género feminino (menos masculina do que os jornais pagos);
- *Target* diferenciado da restante imprensa: mais jovem, mais feminino com mais valor para os anunciantes e agências publicitárias.

Foi criada uma forma de Comunicação Integrada *on/offline* para um envolvimento 360° do *target* com a marca

- Formatos publicitários inovadores no papel e no digital;
- Cadernos editoriais dedicados a uma só marca ou produto;
- Ações de visibilidade na distribuição (ex: oferta de produto);
- *Sampling* de produtos;
- *e-mail* marketing;
- Divulgação nas redes sociais;
- Flexibilidade nos formatos publicitários.

Ao invés do que se verifica nos jornais pagos, os gratuitos são mais flexíveis e sensíveis à necessidade de comunicação criativa dos seus anunciantes.

A imprensa gratuita, e o *Destak* em particular, revolucionaram a imprensa tradicional através dos seus processos inovadores e criativos, dando uma dimensão diferente a campanhas publicitárias e à própria notícia de que são exemplo as ações especiais e as ativações de marca associadas a soluções de comunicação 360°, um conceito recente e inovador.

O *Destak* possui um departamento exclusivo dedicado a inovação e ações especiais, com enorme reconhecimento do mercado publicitário. A rede de distribuição autónoma dos jornais gratuitos permite oferecer aos clientes um serviço exclusivo e personalizado, com a possibilidade de organizarem ações especiais e ativações de marca em simultâneo com Media: *samplings*, distribuidores caracterizados, *moving boards*.

Estas ações têm a vantagem de atrair um número maior de anunciantes, que normalmente não investem no formato jornal normalizado, de que são exemplo as marcas Unilever, Danone, Procter & Gamble, e Masterfoods entre outros. A rede de distribuição permite também segmentar as ações publicitárias para qualquer tipo de *target* desejado pelo anunciante: Infantil, Escolar, Universitário, Sénior, Homem, Mulher, entre outros solicitados.

O *Destak* no Brasil atingiu em 2013 uma circulação de 383 mil exemplares a que correspondem mais de 1.6 milhões de leitores nas suas seis edições, como podemos verificar na Tabela 5.

Tabela 5 - Número médio de exemplares do *Destak* por edição, 2013, e respetivos leitores

	São Paulo	Rio Janeiro	Brasília	Campinas	ABC	Recife	TOTAL
Ano Lançamento	2006	2008	2010	2011	2012	Julho. 2012	
Nº Exemplares	153.000	100.000	40.000	30.000	30.000	30.000	383.000
Leitores	650.000	433.000	173.000	130.000	130.000	130.000	1.646.000

Fonte: Informação IVC, 2013-Cofina

Estes valores fazem com que o *Destak* seja o 2.º maior jornal do Brasil. De salientar que os gratuitos ocupam a 1.ª e 2.ª posição no *ranking* de maior circulação de jornais no país.

A tiragem no Brasil começou a ser auditada pelo IVC em São Paulo no mês de abril de 2012. Nas restantes cidades a tiragem é auditada pela BDO.

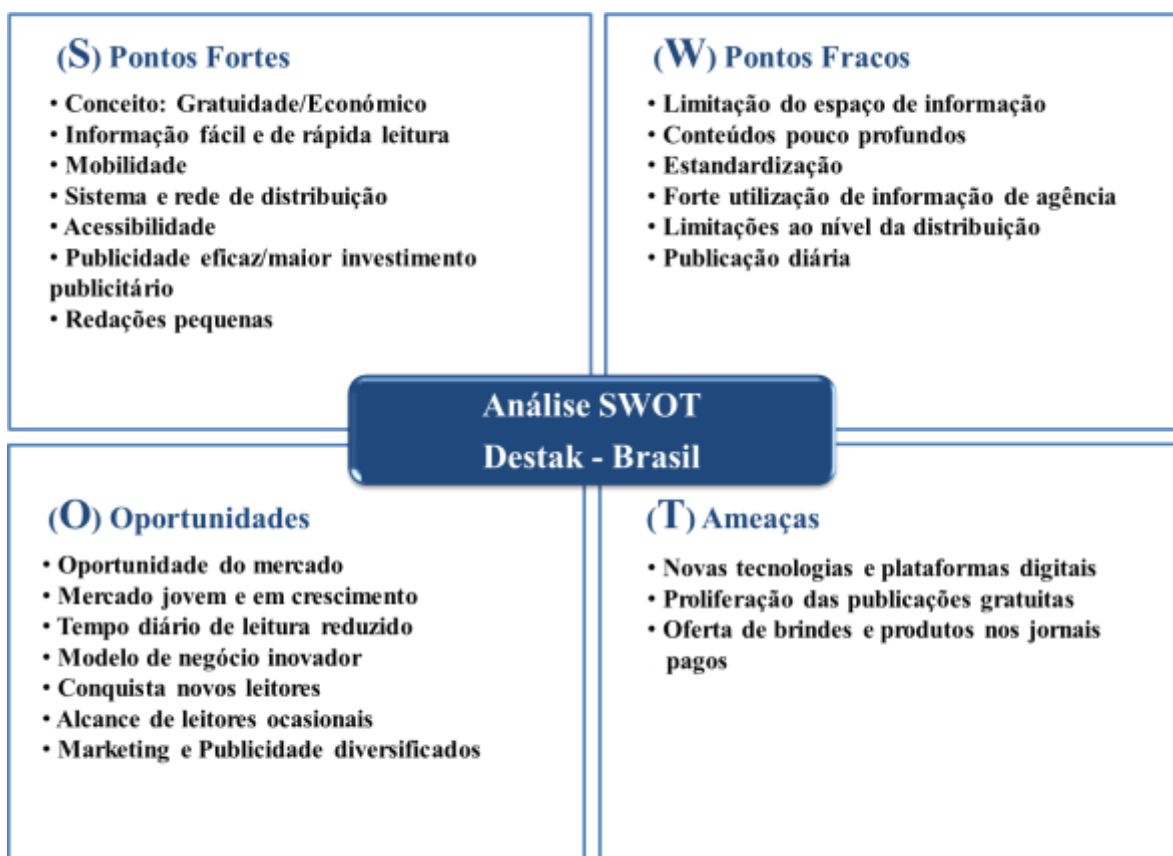
Foco fundamental/orientação estratégica - O *Destak* tem como missão ser o maior jornal do Brasil: em circulação, em audiência, número de edições e faturação.

Os pontos fortes identificados são:

- Marca pioneira de informação gratuita de qualidade no Brasil;

- Marca pioneira na inovação comercial do suporte imprensa no Brasil: novos formatos, ações especiais, ações segmentadas;
- Modelo de distribuição único: operação diária com mais de 370 pessoas na rua permite a realização de todo o tipo de ações especiais;
- Capilaridade: distribuição em seis praças permite aos anunciantes a utilização da rede nacional para chegarem aos consumidores – não existiam jornais nacionais no Brasil até chegarem os gratuitos (*Destak* e *Metro*);
- Mercado consolidado: o segmento gratuito de imprensa diária generalista já está representado por dois *players*. O custo de entrada de um terceiro *player* é muito elevado e o não é viável no médio prazo (exemplo: MTV na Rua da Editora Abril - lançado e fechado em 2010);
- Tiragem/audiência (2.º maior jornal em circulação no Brasil).

Figura 4 - Análise SWOT-*Destak*-Brasil



De acordo com um estudo elaborado pela Ibop TGIndex-Br, em São Paulo, entre agosto de 2008 e 2009 o *Destak* contou com cerca de 800.000 leitores, 57% do sexo feminino e 43% do sexo masculino.

Da observação dos dados relativos ao estudo conclui-se que o leitor tipo do *Destak São Paulo* é jovem ou de meia-idade, economicamente ativo e com formação académica relevante.

Estas características identificam-se perfeitamente com uma população do tipo urbana.

O gratuito *Destak* começou a atingir uma franja da população que estava, há muito tempo, alheada da leitura de jornais. Este processo de difusão de informação chegou a ser comparado, no Brasil, aos tempos da *penny press*, revolução no mercado editorial que marcou o início da popularização da imprensa na primeira metade do século XIX nos EUA.

O sucesso do *Destak* no Brasil pode ser encarado sob dois pontos de vista distintos:

- Sob o ponto de vista entusiasta e positivo - A vitalidade deste novo veículo de comunicação representa uma reação à crise na imprensa escrita em suporte papel pondo em evidência a eficácia deste meio tradicional face à concorrência das novas tecnologias de informação como a Internet;
- Sob um ponto de vista mais crítico – Há que salientar a distância ténue que separa os jornais gratuitos da comunicação publicitária, uma vez que eliminam o vínculo entre a sobrevivência económica e a preferência consciente dos leitores – a venda em banca ou por meio de assinaturas.

O *Destak* é um conceito vencedor em Portugal e no Brasil. Este conceito revolucionou o segmento de imprensa diária nos dois mercados.

Pela natureza do modelo de negócio, a distribuição gratuita, o suporte principal é o jornal diário, mas o *Destak* é uma solução de Media que passa muito para além do papel.

A revolução é tanto maior quanto a perceção dos anunciantes e agências. Estes meios rapidamente tomaram consciência do potencial do jornal que comunica numa altura do dia em que há maior propensão para absorver mensagens.

Além disso, as ativações que o jornal permite fazer no momento da distribuição levam as marcas a comunicarem diretamente com a audiência de um meio massificado. Curiosamente, em mercados com níveis de maturidade e dimensão diferentes como o do Brasil, o modelo manteve-se fiel ao conceito original e o sucesso é evidente.

- **Planos de médio prazo**

A primeira década de vida do *Destak* demonstrou que é importante estar atento às oportunidades. A compra do gratuito *Metro* em Portugal, através da subsidiária da Cofina, a

Metro News, é o reflexo disso mesmo. O Brasil é um país com cidades de dimensão suficiente para a expansão do *Destak*. Em 2012 foram lançadas as edições do *Destak ABC*, distribuído na região paulistana que tem mais de 12 milhões de pessoas e ainda a edição Recife.

A concentração neste mercado demonstra o sucesso e o bom posicionado do *Destak* no Brasil. O perfil de leitura, a audiência, entre outros indicadores, fazem do jornal um vencedor.

O fator que mais tem contribuído para o sólido crescimento de *Destak* tem sido o retorno efectivo para os anunciantes e a capacidade de inovação junto das agências locais. Está a ser uma experiência compensadora e o triângulo *Destak*, Agência e Cliente funciona em pleno com bons resultados para todos. As taxas de crescimento neste segmento no Brasil são muito interessantes, mas não passíveis de divulgação neste trabalho as quotas de investimento.

- **Mais de 70 milhões de jornais só no Brasil**

De segunda a sexta-feira, são distribuídos cerca de 383 mil exemplares do *Destak* em mais de cinco mil pontos estrategicamente colocados nas cidades onde a edição se confina; os níveis de sobras são praticamente inexistentes. A expansão no Brasil obedece a um plano estratégico bem definido. O *Destak* lançou em 2012 mais duas edições e ampliou a sua cobertura na Grande São Paulo (ABC). O *Destak ABC* fazia parte do compromisso de crescimento e estão previstos mais lançamentos em breve. A estratégia de expansão do *Destak*, nas principais cidades brasileiras, alcança atualmente uma base média de 1.6 milhões de leitores diários. Em São Paulo, o jornal é distribuído em mais de 500 pontos de entrega por uma equipa de cerca de 200 pessoas na rua, e em cerca de 180 cruzamentos das vias mais movimentadas.

“O *Destak ABC* visa dar resposta a uma necessidade dos anunciantes da região de São Paulo e surge naturalmente pela importância que o jornal já assumiu no panorama dos Media no Brasil”, comenta, citado em nota de imprensa, Edson Mansilha, diretor comercial do jornal em São Paulo. As edições do *Destak* nos dois mercados, Portugal e Brasil, somam mais de 2 milhões de leitores diários. António Zilhão, administrador executivo do *Destak-Brasil* e fundador do jornal em Portugal, realça que o gratuito “está muito bem posicionado” e que o potencial das “ativações que o jornal permite fazer no momento da distribuição” são uma solução de Media que “leva as marcas a comunicar diretamente com a audiência de um meio massificado”.

Atualmente o *Destak* é o segundo maior jornal impresso gratuito do Brasil.

"Com isso, além de ser um dos maiores jornais do país, o *Destak* passa a ser também o diário gratuito de maior circulação na região metropolitana da capital paulista, o maior centro de

negócios do Brasil", diz Cláudio Zorzett, diretor comercial e de marketing do jornal, citado pelo site *Meio & Mensagem*.

Em termos financeiros, o *Destak-Brasil* é um produto bastante interessante como podemos observar na Tabela 6: os resultados financeiros provenientes da publicidade e marketing, únicas fontes de receita, têm sido crescentes em todas as edições (praças). Relativamente ao retorno, apesar de positivo, as oscilações verificadas reportam o investimento que tem sido feito pelo *Destak-Brasil* no lançamento de novas edições.

Tabela 6 - Evolução do volume de vendas e EBITDA entre 2009 e 2013

Destak	São Paulo	Rio Janeiro	Rad. Univ.	Brasília	Campinas	ABC	Recife	Total
2009								
Volume de vendas	7.851.104,21 €	1.290.158,48 €	119.777,01 €	- €	- €	- €	- €	9.261.039,70 €
EBITDA	874.117,79 €	- 50.333,29 €	27.376,26 €	- €	- €	- €	- €	851.160,75 €
2010								
Volume de vendas	8.656.095,05 €	2.132.651,40 €	159.079,23 €	609.618,07 €	- €	- €	- €	11.557.443,75 €
EBITDA	580.992,92 €	- 105.856,97 €	- 27.251,66 €	- 309.651,89 €	- €	- €	- €	138.232,40 €
2011								
Volume de vendas	8.680.563,35 €	2.654.463,76 €	168.693,51 €	1.558.516,49 €	157.461,82 €	- €	- €	13.226.360,36 €
EBITDA	513.094,50 €	277.196,28 €	77.378,25 €	324.853,07 €	- 34.950,95 €	- €	- €	1.160.626,69 €
2012								
Volume de vendas	8.498.224,16 €	2.081.905,24 €	262.085,37 €	1.622.641,29 €	526.257,58 €	357.813,31 €	187.569,48 €	13.536.496,43 €
EBITDA	1.632.331,44 €	- 74.400,64 €	160.589,95 €	379.202,39 €	- 454.059,59 €	- 337.525,53 €	- 470.648,64 €	835.489,39 €
2013								
Volume de vendas	9.626.788,00 €	2.554.184,00 €	222.383,00 €	2.212.458,00 €	799.514,00 €	746.989,00 €	741.468,00 €	16.903.784,00 €
EBITDA	1.948.317,00 €	328.587,00 €	107.530,00 €	980.177,00 €	- 99.018,00 €	59.349,00 €	- 231.393,00 €	3.093.549,00 €

Fonte: DAF Cofina Media

Em 2010, os fatores que mais afetaram os resultados financeiros foram a abertura da edição Brasília, o aumento do valor das permutas e o acréscimo das despesas com jornalistas e equipa de marketing.

Em 2011 a abertura da “praça” Campinas, os resultados do 1º ano da “praça” Brasília, o crescimento do EBITDA no Rio de Janeiro, em função do aumento de vendas e redução de despesas, foram fatores muito importantes para os resultados positivos do *Destak* assim como a publicidade na “praça” Radar (Universidades).

Em 2012, foi registada uma diminuição do EBITDA em cerca de 830 mil euros, fundamentalmente porque se iniciou a edição da praça ABC (área circundante de São Paulo), abertura da “praça” Recife e primeiro ano da edição Campinas. O aumento do EBITDA em São Paulo, que foi significativo, deveu-se ao aumento do volume de vendas.

Em 2013, os fatores que mais influenciaram os resultados financeiros do *Destak* no Brasil foram os resultados do primeiro ano da edição ABC e Recife, assim como um aumento generalizado do volume de vendas em todas as “praças”.

Com um crescimento ambicioso mas sustentado numa lógica de custos controlados, o *Destak* é considerado um modelo da imprensa gratuita. Este facto tem despertado grande interesse a nível internacional, sendo, a par do *Metro*, objeto de estudo em vários pontos do globo.

5.6 - Entrevista/Inquérito

Esta entrevista/inquérito teve como objetivo aprofundar o conhecimento sobre a tomada de decisão dos quadros superiores da empresa, em relação ao processo de internacionalização do grupo Cofina através do *Destak-Brasil*.

As questões colocadas referem-se às principais etapas do processo de internacionalização e visam responder a três questões fundamentais na tomada de decisão, às quais os vários autores das teorias de internacionalização se referem: o quê, onde e quando?

Questionário aos quadros superiores da Cofina:

CIO - Dr. Pedro Araújo e Sá

Administrador do *Destak* em Portugal - Dr. Francisco Pinto Barbosa

Administrador do *Destak* em Portugal - Dr. Gonçalo Sousa Uva

Administrador do *Destak* no Brasil - Dr. António Zilhão

1. Com base no plano, que modelo de Internacionalização esteve na base *Destak Brasil*.
2. Quais os principais fatores que motivaram a Internacionalização da Cofina?
3. Refira as principais dificuldades do processo de internacionalização?
4. Como se procedeu à seleção do produto, tendo em conta o vasto portfólio da empresa.
5. O que motivou a escolha do mercado brasileiro em detrimento de outros mercados emergentes?
6. Como se procedeu relativamente à forma de entrada num mercado fortemente protegido como o Brasil?
7. Em sua opinião, quais são os principais fatores que explicam a competitividade da Cofina no mercado internacional e do *Destak* em particular?
8. Existe uma estratégia para reforçar a expansão internacional da Cofina através do *Destak*? E de outros produtos?
9. Quais os mercados que a Cofina poderá explorar em próximas etapas e porquê?
10. Que produtos serão os mais adequados ao incremento do processo de internacionalização do grupo Cofina e porquê?

5.6.1 - Análise às Entrevistas/Inquéritos

Esta entrevista/inquérito teve como objetivo preponderante conhecer melhor os pressupostos que originaram a tomada de decisão dos quadros superiores da Cofina acerca do processo de internacionalização da empresa através do *Destak*-Brasil.

Das seis entrevistas/inquérito propostas, foram concretizadas quatro, revelando desta forma também a importância que este projeto representa para os gestores e o nível de envolvimento que este processo lhes tem merecido.

As questões referiam-se, fundamentalmente, às principais etapas do processo de internacionalização da Cofina através do *Destak*-Brasil, e visaram receber *feedback* individual sobre a perceção do processo, extrapolando para o coletivo as três questões fundamentais na tomada de decisão em qualquer processo de internacionalização, tal como é referido pelos principais autores das teorias de internacionalização:

- O quê?
- Onde?
- Quando?

Da análise feita aos inquéritos/entrevistas concluímos:

O plano base de internacionalização do *Destak* assentou fundamentalmente na exportação de um conceito de sucesso, testado e provado no nosso país, e que no ano de lançamento do *Destak* no Brasil, em 2006, começava a apresentar os primeiros sinais de estagnação em Portugal. A escolha do mercado Brasil surge da oportunidade criada pela dimensão do mercado, o grande potencial de crescimento oferecido e, muito relevante, o facto de este estar ainda por explorar no segmento dos jornais gratuitos. Utilizando todo o *know-how* adquirido em Portugal, construiu-se um *business-plan* que permitiu a afirmação gradual e sustentada do conceito de negócio no mercado brasileiro. O alinhamento de interesses entre a Cofina, a Metro News e André Jordan, parceiro de negócios no Brasil, foi fundamental para replicar um produto de sucesso num mercado com muito potencial.

Os principais factores que originaram o processo de internacionalização da Cofina, por intermédio da Metro News, com o gratuito *Destak* no Brasil foram:

- O sucesso do modelo em Portugal;
- A vontade e a necessidade de crescer;
- Dispersar geograficamente as fontes de receita. O mercado português apresenta limitações estruturais de dimensão e saturação na área da publicidade/media;

- A oportunidade para explorar novos mercados;
- Potencial oferecido pelo mercado publicitário no Brasil;
- Ausência total de jornais gratuitos no modelo moderno (anos 90 século XX);
- *Know-how* significativo num negócio de fácil implementação e afirmação num mercado emergente e por explorar.

As principais dificuldades encontradas no processo de internacionalização:

- O protecionismo legal, administrativo e de mercado;
- Enquadramento legislativo, burocrático e fiscal pouco favorável ao investimento;
- Todo o processo de *start-up*;
- Recrutamento inicial das equipas, preparação das instalações;
- Controlo da operação, dada a distância geográfica, sem a presença inicial no Brasil de um *management* português;
- Modelo de gestão executiva assente em quadros locais;
- Falsa percepção de proximidade cultural induzida pela língua;
- Cultura local (entendimento das diferentes dinâmicas de mercado).

A escolha do produto, tendo em conta o vasto portfólio da organização, partiu do alinhamento de interesses entre a Administração da Cofina e o desejo dos fundadores do *Destak* em expandir o negócio para o Brasil, tornando a seleção muito natural. A clara oportunidade apresentada pelo mercado brasileiro, com ausência total de jornais gratuitos no modelo moderno e o baixo nível de investimento, atendendo à escala do mercado, ditaram a decisão final a favor do *Destak*.

A escolha do mercado emergente Brasil, em detrimento de outros, teve em conta a dimensão e o potencial de crescimento e desenvolvimento do país, o ciclo positivo da economia brasileira, com impacto significativo no consumo privado e por essa via no mercado publicitário, aliados ao facto de não existir um produto com as características do *Destak*; gratuito *freemium* (= *free* + *premium*). A facilidade de compreensão do contexto.

No que concerne à forma de entrada num mercado fortemente protegido como o Brasil, as principais preocupações foram:

- A manutenção dos princípios gerais do modelo, com especial cuidado na adaptação do produto e modelo de negócio às características locais do mercado;
- Construir uma estrutura sólida que permitisse ao negócio fluir e crescer de forma sustentada, diminuindo eventuais riscos a políticas e estratégias mais protecionistas que pudessem surgir;

- Modelo de gestão executiva assente em quadros locais, mas com acompanhamento muito próximo da operação;
- Seleção criteriosa de uma rede de prestadores de serviços nas áreas jurídica, contabilística e fiscal de que são exemplo:
 - Pinheiro Neto, um dos maiores escritórios de contabilidade do Brasil;
 - A Deloitte responsável pelas auditorias e estudos de mercado;
- A conquista de leitores com um produto sólido alicerçou as audiências necessárias para conquistar também os anunciantes;
- Adopção de uma postura *low profile*.

Neste rol de entrevistas/inquéritos realizados aos principais responsáveis da organização pelo processo de internacionalização da empresa, tentamos identificar os principais fatores explicativos para a competitividade da Cofina no mercado internacional e do *Destak* em particular. De um modo geral a opinião foi de que “entramos no mercado certo, com o produto certo, no momento certo”.

Um dos fatores críticos de sucesso para a competitividade passou pela decisão de fazer um acompanhamento próximo e continuado da operação no Brasil. Esta decisão foi para os responsáveis do *Destak* muito importante para garantir o crescimento sustentado da operação. O *Destak* é um produto focado na obtenção de resultados e para além de tudo é um produto inovador e indutivo de inovação, e esta, garantem, é a chave do sucesso. Muita competência, “agressividade” e criatividade da equipa comercial, a par de uma rigorosa gestão de custos. Uma estratégia de expansão geográfica que potencia o efeito de rede e contribui para a obtenção de sinergias e de dimensão crítica.

A estratégia para reforçar a expansão internacional da Cofina através do *Destak* para outros mercados, por enquanto, não existe, embora ainda haja espaço para crescer no território brasileiro. No entanto os novos mercados estarão sempre em equação, apesar de não haver nenhuma ação planeada neste sentido.

Capítulo 6 - Conclusão

Os objetivos a atingir com a presente dissertação, para além de reunir toda a informação disponível respeitante ao processo de internacionalização da Cofina media, passavam por:

- Comensurar e perspetivar o desenvolvimento verificado desde o lançamento do *Destak* no Brasil até ao presente;
- Analisar e compreender a estratégia que esteve na origem do processo de internacionalização através do jornal gratuito *Destak*;
- Criar informação relevante que servisse para corrigir e alicerçar a estratégia de internacionalização da organização no Brasil ou em outros mercados.

Para a sua concretização foi revista a literatura correspondente às teorias de internacionalização, assim como uma abordagem evolutiva e histórica do grupo Cofina, de forma a fazer um enquadramento teórico e prático do tema.

A resolução das questões iniciais foi solucionada através da recolha e análise da informação disponibilizada pela organização, revisão do processo e elaboração da entrevista/inquérito aos quadros superiores e à equipa diretamente envolvida na internacionalização do grupo.

Verificamos, no capítulo 5, que desde 2006 o *Destak* tem apresentado no Brasil um crescimento permanente que se reflete nas seis edições atuais em seis cidades diferentes.

O *Destak* que na sua edição inicial em São Paulo apresentou uma tiragem de 153 mil exemplares, que representavam cerca de 650 mil leitores, apresenta em 2013 uma circulação total no Brasil de 383 mil exemplares a que correspondem mais de 1.6 milhões de leitores. Apesar de todas as vicissitudes, as melhores perspetivas apontam para a continuidade do crescimento em 2014, face aos vários acontecimentos de nível mundial que se verificam no Brasil de que é exemplo o Mundial de Futebol, organizado pela FIFA.

Concluimos que os níveis de crescimento apresentados, tanto em circulação de jornais como em receitas provenientes da área comercial e de marketing, foram relevantes, facto este facilmente demonstrado com a evolução positiva do EBITDA que passou de cerca de €800.000 em 2009 para mais de 3 milhões de euros em 2013. Estes números revelam que, apesar do investimento através do crescimento orgânico verificado com as novas edições, o produto e o negócio apresentam margens muito atraentes para o acionista.

Da análise feita à estratégia da Cofina relativa ao seu processo de internacionalização, concluimos que o facto de apresentar em 2006 resultados muito favoráveis a nível nacional, e nos segmentos de produtos que a empresa possui no seu portfólio, este foi o *timing* perfeito

para dar início ao negócio no exterior, uma vez que havia indicadores que anunciavam a crise económica que se veio a verificar principalmente a partir de 2008 em Portugal.

Tal como nos é enunciado nas várias teorias sobre o processo de internacionalização de empresas em geral, e dos Media em particular, quando o país se torna demasiado pequeno para o negócio é necessário apostar na diversificação ou em novos mercados para reduzir a exposição ao risco.

Em relação à estratégia de implementação do *Destak*, ao longo deste trabalho ficou demonstrado, tanto pelo processo evolutivo do negócio quer pela continuidade do mesmo, que as dificuldades apresentadas pelo “risco” Brasil - economia protegida, burocracia excessiva e sistema político e judicial complexo-, constituíram sem dúvida os maiores obstáculos, para os quais a Cofina estava preparada, não sendo possível identificar erros estratégicos graves na montagem da operação *Destak*-Brasil.

O processo de internacionalização representa um risco exponencial para a atividade normal das empresas e este risco deve ser assumido, ponderado e deve estar permanentemente presente na mente dos decisores, tendo em perspetiva o crescimento do negócio e o desenvolvimento da organização.

A escolha do *Destak*, entre os vários produtos que compõem o portfólio da Cofina, teve a ver essencialmente com o sucesso incontornável que o jornal atingiu no nosso país. O produto *Destak* apresentava as características adequadas ao mercado proposto:

- Jornal gratuito;
- Produto *freemium*, qualidade superior no seu segmento;
- Conceito inovador, mas universal;
- Facilmente transferível para um mercado emergente com especial apetência por este tipo de produto.

Apesar de a Cofina possuir outro tipo de produtos no portfólio com qualidade para competir no mercado internacional, na realidade, o *Destak* foi o produto que detinha os argumentos necessários para competir no Brasil.

O *timing* foi fundamental e adequado, o *Destak* foi o primeiro jornal gratuito a ser lançado no território Brasileiro com todas as vantagens e desvantagens que este risco representava.

A seleção do mercado, num processo de internacionalização, é um dos fatores críticos de sucesso para a operação. Considerado na atualidade o país com a primeira economia da América Latina, o Brasil ocupava em 2012, o sétimo lugar no *ranking* das maiores economias mundiais atrás dos Estados Unidos, China, Japão, Alemanha, França e Grã-Bretanha.

A par das afinidades culturais e históricas que unem os dois países, a língua portuguesa foi preponderante na escolha do mercado. O Brasil é, a par da Rússia da Índia e China (BRIC), uma das economias que mais se desenvolveu nas últimas décadas. Este enorme mercado emergente com grande potencial de desenvolvimento apresentou em 2013 um crescimento do PIB de 2,3%. A somar a todos os fatores já enunciados, o Brasil possui uma população jovem, educada e declaradamente urbana, ou seja, as características necessárias para absorção do tipo de produtos onde se enquadra o gratuito *Destak*.

Outro fator decisivo para a tomada de decisão, a par da seleção, é modo de entrada no mercado. O Brasil apresenta características muito próprias e diferenciadoras de outros mercados que conhecemos na Europa. O mercado brasileiro é extremamente protegido, pressuposto que se faz sentir com maior veemência na área dos Media e da comunicação. Não é possível no Brasil o capital estrangeiro, numa empresa de comunicação social, ser superior a 30% do investimento. As maiores dificuldades, sentidas pela Cofina no seu processo de implementação, passavam também pela administração pública lenta e burocrática, a complexidade do sistema fiscal e judicial, problemas de segurança pessoal, e uma enorme dificuldade no acesso ao sistema financeiro local.

Para contornar de forma rápida e eficaz todos estes constrangimentos a Cofina estabeleceu uma parceria com o empresário luso-brasileiro André Jordan, profundo conhecedor do mercado e do negócio e que teve uma influência preponderante na concretização da operação. O fator humano, no contexto organizacional, associado a uma gestão eficaz deste ativo não tangível, tornou-se imprescindível para o sucesso do negócio no seio das organizações e da Cofina Media em particular.

Este estudo revelou que, apesar das dificuldades encontradas, o sucesso do *Destak-Brasil* se deve muito particularmente à capacidade da equipa responsável na implementação do projeto. A capacidade de adaptação das pessoas e ajustamento sociocultural do produto *Destak* ao mercado e ao país de destino foram preponderantes para manter e fazer crescer a operação.

Numa perspetiva positivista este estudo possibilitou depreender que as dificuldades apresentadas no decorrer do lançamento do *Destak* num mercado fortemente condicionado funcionaram como alavanca e motivação.

O processo de internacionalização da Cofina, através do *Destak Brasil*, acrescentou valor à organização: os resultados favoráveis ficam claros através do crescimento do jornal em volume de receitas e nas 5 novas edições lançadas ao longo destes oito anos de projeto. O

Destak possui hoje seis edições em diferentes cidades do Brasil, São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília, Campinas, ABC e Recife.

As melhores perspectivas apontam para a criação de mais edições neste território.

Conclui-se que foi o produto certo, no mercado certo, no *timing* certo, tal como defendem os principais autores quando abordam o sucesso nas teorias de internacionalização.

Depreende-se do estudo que o crescimento positivo do *Destak* no Brasil, para além de uma conjugação de fatores favoráveis, é também o resultado de muito trabalho e de uma estratégia bem delineada encetada pelos seus responsáveis.

O controlo total da operação no Brasil teve como objetivo uma prática fundamental no processo de internacionalização das empresas de Media, que visa facilitar a transmissão da cultura, a transferência das melhores práticas, fomentar uma gestão global, assim como proporcionar o desenvolvimento dos intervenientes. Este procedimento contribui para um alinhamento global da organização, que beneficiou a empresa e o negócio.

Apesar das dificuldades referidas, há que salientar a capacidade de adaptação da organização e do produto aos constrangimentos relacionados com a:

- Cultura, apesar de próxima apresenta diferenças significativas;
- Língua, que apesar de ser a mesma, contém diferenças na sua forma aplicada no que à gramática e aos conceitos dizem respeito.

Depreendemos ainda que um dos obstáculos iniciais, que se relacionava com a distância geográfica, apesar de significativa, teve pouco impacto na implementação do projeto.

A facilidade de transferência do produto associada à mobilidade e adaptação da missão ao exterior revelaram-se estratégicas para o negócio, para o processo de internacionalização e para o sucesso da operação Brasil.

Tal como referido, no início desta dissertação, a crise verificada nas organizações de Media a nível global e na Cofina em particular teve origem no decréscimo do investimento publicitário que caiu cerca de 46% nos últimos cinco anos. Outras razões apontadas para a crise verificada no sector dos Media a partir de 2008 foram a queda generalizada na compra de jornais e revistas a queda das receitas provenientes do marketing alternativo e ainda a mudança de paradigma as áreas da televisão, Internet e digital.

O estágio de desenvolvimento da Cofina, a dimensão do mercado nacional e a conjuntura económica difícil que se previa, tanto em Portugal como na Europa, foram os principais detonadores do processo de internacionalização da organização.

A estratégia delineada, a par de outras iniciativas de evolução do negócio, revelaram-se adequadas para manter o crescimento sustentado que é uma característica histórica do grupo.

O desempenho positivo do *Destak-Brasil* deve-se à prática de uma gestão equilibrada, de uma política comercial inovadora e adaptada á realidade do país e a uma estratégia bem montada na área da distribuição. O sucesso da operação deve-se também aos níveis de desempenho e performance que resultaram do acompanhamento “*in loco*”.

A contínua expansão do negócio no Brasil, assim como noutros mercados que mereçam a atenção do Grupo Cofina, faz aumentar a expectativa relativamente à possibilidade reforço da equipa que coordena estes projetos, interna e externamente por forma a manter o acompanhamento e a proximidade do mercado e do negócio.

Podemos concluir com este estudo que a Cofina possui profissionais com capacidade para pensar global e agir local, e que se adaptam com facilidade aos mercados propostos.

Esta condição verifica-se através da flexibilidade, da eficiente implementação da estratégia da empresa, que é distinta no país de origem e nos países de destino.

Simultaneamente este trabalho revela que uma coordenação global é possível e serve para estreitar relações entre dois países que possuem uma ligação afetiva e cultural com cinco séculos de existência e que se tratam como “irmãos”.

Do presente estudo podemos concluir também que o foco nas preocupações relacionadas com a satisfação dos clientes e leitores do *Destak* no Brasil são a razão da existência do produto.

O agrado apresentado pelos principais *stakeholders* é demonstrado através das ações que permitem a continuidade e expansão do *Destak* no Brasil. O esforço desenvolvido pela organização no sentido de assegurar uma permanente adaptação e integração do negócio e do produto ao mercado resulta da perceção dos intervenientes no que se refere a uma atuação internacional e global. Esta atitude promove a capacidade de aprendizagem organizacional, permite o lançamento de novos produtos e abre portas para a Cofina poder avançar para novas geografias, dotada de uma estratégia inovadora e adaptada á nova realidade global.

6.1 - Limitações do Estudo

As principais limitações encontradas na elaboração do presente trabalho ganham expressão em cinco vetores, a saber:

- O instrumento metodológico. O estudo de caso, bastante utilizado nos estudos empíricos, não permite fazer generalizações. Apesar de se poderem extrapolar

conclusões, estas apenas se aplicam à área dos Media e ao contexto organizacional da Cofina no presente;

- Os constrangimentos da informação disponível. Apesar da receptividade demonstrada no fornecimento e recolha, há sempre informação sensível que, por ser relevante, não pode ser tornada pública, em função da estratégia de desenvolvimento da organização. A profundidade da informação disponibilizada pode ser condicionada pela dimensão das organizações e pela dificuldade de gestão de agenda. Estas dificuldades podem influenciar o desenvolvimento de conclusões menos adaptadas à realidade;
- A realização do trabalho de campo a partir do país de origem, Portugal. Apesar do contacto direto com colaboradores no Brasil, há especificidades da operação e do negócio que só podem ser observadas e comprovadas *in loco*;
- O quarto vetor, tal como foi referido no capítulo 3, dedicado ao processo de internacionalização dos Media, relaciona-se com a carência de literatura específica alusiva à internacionalização dos Media. A abordagem sistémica e consistente tem pouco mais de 13 anos, não ultrapassando a centena de artigos.
- O tempo causa sempre constrangimentos aos estudos académicos e apresenta-se como uma forte condicionante para uma abordagem sistémica mais profunda, independentemente do tema.

6.2 - Sugestões a desenvolver

- Abordagem aprofundada, com maior amplitude de contributos, em Portugal e nos países de destino.
- Estudos quantitativos do processo de internacionalização dos Media e o seu contributo para o IDE, envolvendo as empresas de media em Portugal que se encontram em processo de internacionalização.
- Avaliar a existência de um padrão no processo de internacionalização das empresas portuguesas de Media ou a existência de um padrão global associado a cada escala de análise.

Referências Bibliográficas e Científicas

- Anderson, J., Hakansson, H. & Johanson, J. 1994. Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of Marketing*, 58: 1-15.
- Academy of International Business*. 2008. Country distance: an objective measure and its impact on international market selection. 1-23.
- Buckley, P & Brooke M. 1992. *International Business Studies: An Overview*. Blackwell Publishers, London
- Buckley, P. & Casson, M. 1976. *The Future of the Multinational Enterprise*. Macmilan, Basingstock and London.
- Buckley, P. 1987. The Theory of The Multinational Enterprise. *Acta Universitatis Uppsaliensis*, vol. 26, University of Uppsala.
- Cabello, M.A. 2006. Impacto de la prensa gratuita en los jóvenes: algunas claves del fenómeno mediático. *Comunicação apresentada no XXI Congresso Internacional de Comunicação*. Pamplona.
http://www.unav.edu/fcom/cicom/2006/docscicom/2_ARROYO_CABELLO.pdf.
- Cabral, E.D.T. 2012. Grupo Abril: ontem e hoje – estratégias de internacionalização de um grupo atípico no Brasil. *IV Encontro Nacional da Ulepicc* - Brasil: Rio de Janeiro.
- Calof, J.L. 1994. The Relationship Between Firm Size and Export Behavior Revisited *Journal of International Business Studies* 25, 367–387
- Caves, R. E., & Mehra, S. K. 1986. *Entry of foreign multinationals into US manufacturing industries*. In M. E. Porter (Ed.), *Competition in global industries* 449–481
Harvard Business School Press, Boston
- Cavusgil, T.S. 1980. On the internationalization process of firms. *European Research* 8:273-281.
- Chan, J.M. 1994, Media internationalization in China: processes and tensions. *Journal of Communication*, vol. 44, n. ° 3: 70-88.
- Chan, J. M. 2002. Disneyfying and Globalizing the Chinese Legend Mulan: A Study of Transculturation. in J. Chan and B. McIntyre (eds) *In Search of Boundaries: Communication, Nation-State and Cultural Identities*, 225–48. Westport, CT: Ablex.
- Condé Nast International. 2008.
<https://www.condenetint.com/magazines.magazines.htm>
- Costa, C.G. 2003. Factores de atracção do investimento português no Brasil - Uma análise exploratória. in *Prospecção e Planeamento: O Investimento Português no Estrangeiro - Brasil*, vol. 9, n.º especial: 123-14 5. Lisboa.

Dias, E.B. & Lopes, D.S. 2014. ***Co-operation between large enterprises (LE's) and SME's: An approach to overcome the stage internationalization process***. Business research unit, ISCTE. Lisbon University Institute, Lisboa.

Dunning, J.H. 1977. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. ***In: ohlin***.

Dunning, J. H. 1981. ***International Production and the Multinational Enterprise***. George Allen & Unwin, Londres.

Dunning, J.H. & Rugman, A.M. 1985. The influence of Hymer's dissertation on the theory of foreign direct investment. American economic review - ***Papers and proceedings of the 97th annual meeting of the American Economic Association***, vol. 75, n.º 2: 228-232.

Dunning, J. H. 1988 The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Some Possible Extensions. ***Journal of International Business Studies***, vol. 19, n.º 1: 1-31.

Dunning, J. H. 1993. ***Multinational Enterprises and the Global Economy***. Addison, Wesley.

Dunning, J. H. 1993. ***The globalization of Business***. London/New York: Routledge.

Dunning, J. H. 1995. Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: a search for an eclectic approach. ***in*** Buckley, P.J. e Ghauri, P. N., ***The Internationalization of the Firm - A Reader***. (2ª edição, 1999), International Thomson Business Press, Londres.

Dunning, J. H. 1996. ***Foreign Direct Investment and Governments – Catalysts for economic restructuring***. Routledge, Londres.

Dunning, J. H. 1997. ***Alliance Capitalism and Global Business***. Routledge, Londres.

Dunning, J. H. 1998. The Eclectic Paradigm as na Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. ***Discussion Papers in International Investment & Management*** n.º. 263, University of Reading.

Fadul, A. 1998. A internacionalização dos grupos de mídia no Brasil nos anos 90. ***Comunicação e Sociedade***. São Bernardo do Campo: UMESP, n.º 29: 67-76.

Fidalgo, J. 2006. Imprensa Gratuita veio para ficar. ***Anuário 2006 – A Comunicação e os Media em Análise***. Projecto Mediascópio. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Instituto de Ciências Sociais. Braga: Universidade do Minho: 79-84; 93-104 disponível em: <http://193.137.91.100/ojs/index.php/anuario2006/article/view/386/362>.

Fortner, R. 1993. ***International Communication: History, Conflict, and Control of the Global Metropolis***. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., Inc.

Ghauri, P. 1992. New structures in MNCs based in small countries: A network approach ***European Management Journal***, vol.10(3): 357-364.

Ghauri, P. 2004. Globalisation, economic geography and the strategy of multinational enterprises. ***Journal of International Business Studies***, vol.35(2) :81.

- Ghemawat, P. 2001. Distance still matter; the hard reality of Global Expansion. *Harvard Business Review* 79:137-146.
- Hakansson, H. 1982. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods. An Interaction Approach*. John Wiley, Chichester.
- Hakansson, H. & Johanson, J. 1984. A Model of Industrial Networks. *Working Paper*. University of Uppsala.
- Hirtzmann, L. & Martin, F. 2004. *Le défi des quotidiens gratuits*. Editors Multi Monde, Montréal-Paris
- Hymer, S. H. 1976. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, *Doctoral Dissertation*. MIT Press, Cambridge.
- Hollifield, C. A. 2001. Crossing Borders: Media management research in atransnational market environment. *Journal of Media Economics*. 14: 133–146.
- Jarillo, J. C. & Martinez, J. 1991. *Estrategia Internacional - Más allá de la Exportacion*. Mc Graw Hill Interamericana, SA, Madrid-España
- Johanson, J. & Mattsson L. G. 1988. Internationalisation in industrial system: A network approach. In N. Hood & J. E. Vahlne (Eds), *Strategies in global competition*: 468-486. Croom Helm, London.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1977. The International process of firm. *Journal of International Business Studies*. vol. 8, Spring/Summer: 23-32.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 1990. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review* 11-24. University of Uppsala and Stockholm School of Economics, Sweden.
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsider ship. *Journal of International Business Studies* 40:1411-1431.
- Johanson, J. & Wiederheim-Paul, F. 1975. The internationalisation of the firm - Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. vol. 12 n. °3: 305-322.
- Kindleberger, C. P. 1969. Measuring Equilibrium in the Balance of Payments. *Journal of Political Economy*. vol.77(6) : 873-891
- Kindleberger, C. P. 1971. *Les investissements des États-Unis dans le Monde*. Calman-Lévy.
- Loustarinen, R. 1979. *The Internationalisation of the firm*. Acta Academic Oeconomica Helsingiensis, Helsinki.
- Mattelart, A. 1991. *Comunicação-mundo: Histórias das Ideias e das Estratégias*. Instituto Piaget, Lisboa

- Mattelart, A. 1994. **A Invenção da Comunicação**. Coleção Epistemologia e Sociedade. Instituto Piaget, Lisboa
- Metro International. **Metro Annual Report 2008**. Luxemburgo, 2008.
[http:// www.metro.lu/](http://www.metro.lu/).
- Mc Chesney, R.W. 2004. **Problem of the Media-U.S. communication politics in the 21 st. century**. Monthly Review Press, New York
- Miranda, L. 2006. Destak: um jornal para quem não gosta de jornais. **Público, edição de 10 de Abril 2006**.
<http://www.publico.clix.pt/>.
- Mowlana, H. 1986. **Global information and world communication: new frontiers in international relations**. Nova Iorque: Longman.
- Murciano, M. 1992. **Estructura y dinámica de la comunicación internacional**. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Nizen, D. & Weintraub, F. 2005. Free dailies bring younger readers back to newspapers. **Newspaper Association of América (NAA)**. www.naa.org/r2/freedailies.html.
- Pires, G. 2007. O tempo dos gratuitos. **Media XXI**, nº 90, Novembro 2006/ Janeiro 2007:36-40. Real, H. 2006. Quer? É de graça... **Meios e Publicidade**. www.meiosepublicidade.pt/jornal/2006/11/10/media/artigos_de_fundo.
- Porter, M. E. 1980. **Competitive Strategy**. Free Press, New York.
- Porter, M. E. 1990. **The Competitive Advantage of Nations**. Free Press, New York.
- Porter, M. E. 2001. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, March 2001.
- Root F. 1994. **Entry Strategies for International Markets**. 2nd ed. Lexington Books, New York.
- Runeson, P. & Höst, M. 2008. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. **Springerlink.com**. Edição: Dag Sjoberg.
- Sakarya, S. & Eckman M & Hyllegard, K.H. 2007. Market selection for international expansion-assessing opportunities in emerging markets. **International Marketing Review**, vol. 24 n.º 2:208-238. Emerald Group Publishing Limited.
- Silva, J.R. 2000. Mil milhões em cinco anos, O exemplo brasileiro. **in O Mundo em Português**. Ano I, n.º 7: 8-10. Lisboa: Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda.
- Silva, J.R. 2002. **Estados e Empresas na Economia Mundial**. Lisboa: Vulgata.
- Silva, J.R. 2002. **Portugal/Brasil – Uma Década de Expansão das Relações Económicas, 1992-2002**. Lisboa: Terramar, 2002b.

Silva, J.R. & Fernandes, F.C. & Costa, C.G. 2003. Empresas e subsidiárias portuguesas no Brasil: Um panorama. *In Prospectiva e Planeamento: O Investimento Português no Estrangeiro – Brasil*, vol. 9, n.º especial: 97-121.

Departamento de Prospectiva e Planeamento, Lisboa: DPP.

Silva, J.R. & Fernandes, F.C. 2003. Os novos fluxos de IDE para o Brasil desde 1995. *in Prospectiva e Planeamento: O Investimento Português no Estrangeiro - Brasil*, vol. 9 n.º especial: 57-68. Departamento de Prospectiva e Planeamento, Lisboa: DPP.

Simões, V.C. & Romão, A. 1997. *Comércio e Investimento Internacional*.

Lisboa: ICEP Portugal.

Strube, M. 2010. Entering emerging media markets: Analyzing the case of the chinese magazine market. *International Journal on Media Management*, 12:3-4, 183-204.

Strube, M. 2010. Development of transnational media management research from 1974/2009. A propositional inventory. *International Journal on Media Management*, n.º 12: 3-4, 115-140.

Welch, L. & Pacifico, A. 1990. Management Contracts: A Role in Internationalisation?, *International Marketing Review*. vol. 7, N.º 4: 64-74.

Targino, M.G. & Gomes, A.D. 2008. Informação e jornais de circulação gratuita em Barcelona - Espanha. *Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*.

São Paulo, vol 31, nº 1:51-78, jan./jun.

<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc/article/ViewDownloadInterstitial/4810/523>.

Vernon, R. 1966. *International Investment and International Trade in the Product Cycle*. in Buckley, P.J. e Ghauri, P. N. The Internationalization of the Firm - A Reader. 2ª edição: 183-184. 1999. International Thomson Business Press, London.

Vernon, R. 1979. The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol.41, n.º4, nov.: 255-267.

Yin, R. 1993. *Applications of Case Study Research*. Sage Publications, Londres

Yin, R. 1994. *Case Study Research: Design and Methods* (2ª edi.). Publications, Londres

Anexos

Inquérito

Este inquérito tem como objectivo aprofundar o conhecimento sobre a tomada de decisão dos quadros superiores da empresa, sobre o processo de internacionalização do grupo Cofina através do Destak-brasil.

As questões colocadas referem-se às principais etapas do processo de internacionalização e visam responder a três questões fundamentais na tomada de decisão, às quais os vários autores das teorias de internacionalização se referem: o quê, onde e quando?

Questionário aos quadros superiores da Cofina:

CIO – Dr. Pedro Araujo e Sá

Administrador do Destak em Portugal – Dr. Francisco Pinto Barbosa

Administrador do Destak em Portugal – Dr. Gonçalo Sousa Uva

Administrador do Destak no Brasil – Dr. António Zilhão

Entrevistado 1

1. Com base no plano, que modelo de Internacionalização esteve na base Destak Brasil.

O plano base de internacionalização do Destak assentou na exportação de um conceito de sucesso, testado e provado em Portugal, para um mercado com grande potencial e ainda por explorar no segmento dos gratuitos, como é o caso do Brasil. Utilizando todo o know-how adquirido em Portugal, construiu-se um business plan que permitia a afirmação gradual e sustentada do conceito de negócio no mercado brasileiro.

2. Quais os principais fatores que motivaram a Internacionalização da Cofina?

Os principais factores instigadores da internacionalização da Metro News foram a vontade e a necessidade de crescer, sabendo que o mercado português tem grandes limitações estruturais, nomeadamente a sua dimensão e a saturação existente no mercado publicitário/media.

3. Refira as principais dificuldades do processo de internacionalização?

No caso específico do mercado brasileiro, as maiores dificuldades foram essencialmente duas:

Enquadramento legislativo, burocrático e fiscal que é pouco favorável ao investimento externo.

Dificuldade de controlar a operação, dada a distância geográfica que separa o Brasil da casa mãe, sem a presença local do management português.

4. Como se procedeu á seleção do produto, tendo em conta o vasto portfólio da empresa.

Não aplicável....

5. O que motivou a escolha do mercado brasileiro em detrimento de outros mercados emergentes?

Essencialmente:

Dimensão do país, população e mercado publicitário.

Inexistência de nenhum produto com características semelhantes ao Destak.

6. Como se procedeu relativamente á forma de entrada num mercado fortemente protegido como o Brasil?

A preocupação fundamental foi erguer uma estrutura sólida que permitisse deixar o negócio florir e crescer de uma forma sustentada, diminuindo eventuais riscos de políticas e estratégias mais proteccionistas que pudessem surgir. A aposta numa equipa brasileira de qualidade foi essencial para cumprir este pressuposto.

7. Em sua opinião, quais são os principais fatores que explicam a competitividade da Cofina no mercado internacional e do Destak em particular?

Muita competência e criatividade comercial, a par de uma rigorosa gestão de custos.

8. Existe uma estratégia para reforçar a expansão internacional da Cofina através do Destak? E de outros produtos?

Quanto ao Destak, por enquanto, não existe nenhuma estratégia adicional de expansão, embora haja sempre novos mercados em equação.

9. Quais os mercados que a Cofina poderá explorar em próximas etapas e porquê?

N.A.

10. Que produtos serão os mais adequados ao incremento do processo de internacionalização do grupo Cofina e porquê?

N.A.

Entrevistado 2

1. Com base no plano, que modelo de Internacionalização esteve na base Destak Brasil.

2. Quais os principais fatores que motivaram a Internacionalização da Cofina?

- Estagnação do mercado doméstico
- Detecção de oportunidade no mercado brasileiro com ausência total de jornais gratuitos no modelo moderno (anos 90 Sec. XX)
- Knowhow significativo em modelo de negócio de fácil implementação e afirmação em mercado emergente não explorados

3. Refira as principais dificuldades do processo de internacionalização?

- Protecționismo legal, administrativo e de mercado
- Falsa percepção de proximidade cultural induzida pela língua
- Modelo de gestão executiva assente em quadros locais

4. Como se procedeu á seleção do produto, tendo em conta o vasto portfólio da empresa.

- Clara oportunidade no mercado brasileiro com ausência total de jornais gratuitos no modelo moderno (anos 90 Sec. XX)
- Baixo nível de investimento atendendo à escala do mercado

5. O que motivou a escolha do mercado brasileiro em detrimento de outros mercados emergentes?

- Detecção de oportunidade no mercado brasileiro com ausência total de jornais gratuitos no modelo moderno (anos 90 Sec. XX)
- Ciclo de crescimento da economia brasileira, com impacto significativo no consumo privado e por essa via no mercado publicitário
- Língua e facilidade de compreensão do contexto

6. Como se procedeu relativamente á forma de entrada num mercado fortemente protegido como o Brasil?

- Manutenção dos princípios gerais do modelo, mas com especial cuidado na adaptação do produto e modelo de negócio às características locais do mercado
- Modelo de gestão executiva assente em quadros locais, mas com acompanhamento muito próximo da operação
- Adopção de postura low profile
- Selecção criteriosa dos prestadores de serviços nas áreas jurídica, contabilística e fiscal.

7. Em sua opinião, quais são os principais fatores que explicam a competitividade da Cofina no mercado internacional e do Destak em particular?

- Know how significativo no negócio
- Capacidade de adaptação do produto e do modelo de negócio às características locais do mercado
- Estratégia de expansão geográfica potenciando o efeito rede, obtenção de sinergias e de dimensão crítica

8. Existe uma estratégia para reforçar a expansão internacional da Cofina através do Destak? E de outros produtos?

n.d.

9. Quais os mercados que a Cofina poderá explorar em próximas etapas e porquê?

n.d.

10. Que produtos serão os mais adequados ao incremento do processo de internacionalização do grupo Cofina e porquê?

n.d.

Entrevistado 3

1. Com base no plano, que modelo de Internacionalização esteve na base Destak Brasil.

A internacionalização do Destak teve origem no alinhamento de interesses da Cofina e da Metro News. O plano foi replicar um segmento de sucesso num mercado com muito potencial

2. Quais os principais fatores que motivaram a Internacionalização da Cofina?

- * sucesso do modelo em Portugal
- * limitações do mercado português
- * potencial do mercado publicitário no brasil
- * dispersar geograficamente as fontes de receita

3. Refira as principais dificuldades do processo de internacionalização?

- * adaptação a nova cultura
- * burocracia
- * enquadramento legal e fiscal
- * todo o processo de startup. Recrutamento inicial das equipas, preparação escritório....
- * distância: difícil controlar a operação sem uma presença local assumida. No início nenhum dos sócios assumiu a gestão da operação

4. Como se procedeu á seleção do produto, tendo em conta o vasto portfólio da empresa.

O alinhamento entre a Cofina e o desejo dos fundadores do Destak de expandir para o Brasil ditou um processo de seleção natural

5. O que motivou a escolha do mercado brasileiro em detrimento de outros mercados emergentes?

Variáveis como a dimensão e potencial do continente brasileiro aliados ao fato de não existir um produto com as características do Destak. Gratuito freemium = free + premium.

6. Como se procedeu relativamente à forma de entrada num mercado fortemente protegido como o Brasil?

Optamos por recorrer a parcerias com parceiros locais forte. Na contabilidade optamos por um dos maiores escritórios Pinheiro Neto. Contabilidade com Deloitte... Por outro lado construímos uma equipa forte com bons gestores locais.

7. Em sua opinião, quais são os principais fatores que explicam a competitividade da Cofina no mercado internacional e do Destak em particular?

No caso do Destak entramos com o produto certo no momento certo. Passados alguns anos tomamos a decisão acertada de fazer um acompanhamento contínuo da operação Brasil. Esta decisão foi importante para garantir o crescimento sustentado da operação. O Destak é um produto focado em dar resultado e está sistematicamente a inovar

8. Existe uma estratégia para reforçar a expansão internacional da Cofina através do Destak? E de outros produtos?

Sendo acionista apenas do Destak não serei a pessoa indicada para responder

9. Quais os mercados que a Cofina poderá explorar em próximas etapas e porquê?

Sendo acionista apenas do Destak não serei a pessoa indicada para responder

10. Que produtos serão os mais adequados ao incremento do processo de internacionalização do grupo Cofina e porquê?

Sendo acionista apenas do Destak não serei a pessoa indicada para responder

Entrevistado 4

1. Com base no plano, que modelo de Internacionalização esteve na base Destak Brasil.

Replicar um modelo com bons resultados no mercado doméstico num mercado com uma escala muito maior e com boas taxas de crescimento, onde não existia nenhum jornal diário gratuito.

2. Quais os principais fatores que motivaram a Internacionalização da Cofina?

(n sei se a minha opinião conta)

Novos centros de receitas

Novos mercados

3. Refira as principais dificuldades do processo de internacionalização?

Burocracia (essencialmente administrativa e fiscal)

Recursos Humanos (contratar bons recursos foi o passo mais difícil)

Cultura local (entender diferentes dinâmicas de mercado)

4. Como se procedeu á seleção do produto, tendo em conta o vasto portfólio da empresa.

N sou a pessoa mais indicada para responder

5. O que motivou a escolha do mercado brasileiro em detrimento de outros mercados emergentes?

Oportunidade de não existir qq jornal diário gratuito e o idioma ser o mesmo

Economia com excelentes perspectivas de crescimento e com mercado de publicidade em crescimento

6. Como se procedeu relativamente á forma de entrada num mercado fortemente protegido como o Brasil?

Conquistando leitores com um produto sólido, conquistando anunciantes com audiências

7. Em sua opinião, quais são os principais fatores que explicam a competitividade da Cofina no mercado internacional e do Destak em particular?

Modelo de baixos custos (jornal gratuito)

Equipas comerciais muito agressivas

Constante Inovação Comercial

8. Existe uma estratégia para reforçar a expansão internacional da Cofina através do Destak? E de outros produtos?

Destak neste momento tem já 6 praças no Brasil com uma enorme margem de crescimento dentro do Brasil

9. Quais os mercados que a Cofina poderá explorar em próximas etapas e porquê?

10. Que produtos serão os mais adequados ao incremento do processo de internacionalização do grupo Cofina e porquê?

