

caso de estudo
case study



IPL

instituto politécnico de leiria



UNISUL

TVI: O turnaround até à liderança de audiências

Manuel Portugal Ferreira
(ESTG, IPL)

manuel.portugal@ipleiria.pt

Nuno Rosa Reis
(ESTG, IPL)

nuno.m.reis@ipleiria.pt

João Carvalho Santos
(ESTG, IPL)

joao.santos@estg.ipleiria.pt

**globADVANTAGE – Center of Research in
International Business & Strategy**



**Glob
advantage**

globADVANTAGE
Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*
 Rua das Olhalvas
 Instituto Politécnico de Leiria
 2414 - 016 Leiria
 PORTUGAL
 Tel. (+351) 244 845 051
 Fax. (+351) 244 845 059
 E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

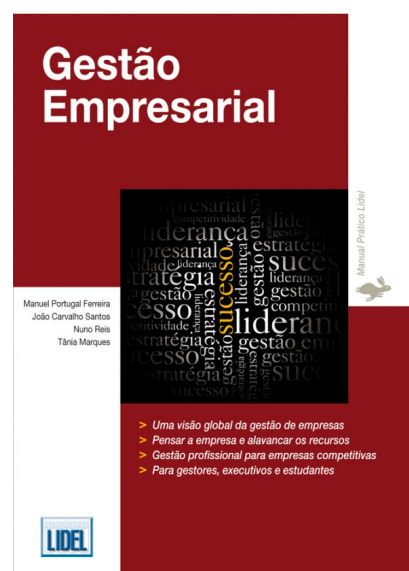
Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

Como citar este trabalho:

Ferreira, Manuel P., Reis, Nuno R. & Santos, João C. *TVI: O turnaround até à liderança de audiências*. Caso de estudo nº 7, globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy, 2011.

Mais casos em <http://www.globadvantage.ipleiria.pt/academy/casos-disponiveis/>

Caso desenvolvido para inclusão no livro:
 Ferreira, Manuel P., Santos, João C., Reis, Nuno R.
 & Marques, T. **Gestão empresarial**, 2ª edição,
 Lidel, Ed. Técnicas, Lisboa.



TVI: O turnaround até à liderança de audiências

Caso elaborado por Manuel Portugal Ferreira, Nuno Rosa Reis e João Carvalho Santos*.

Introdução

A televisão em Portugal surgiu em meados do século XX, por iniciativa estatal, que cria a RTP – Radiotelevisão Portuguesa. As primeiras emissões experimentais de televisão ocorrem em 1956, e as emissões regulares em 1957. Ao longo de mais de 50 anos de história, a televisão teve várias evoluções, umas mais técnicas e outras mais substanciais, como o surgimento de novos canais privados generalistas e de sinal aberto. Só após a entrada de Portugal na União Europeia foi promovida a emergência de novos canais, que surgem no início da década de 1990 (Figura 1). Os canais de iniciativa privada vieram introduzir maior concorrência, algo desconhecido até então. A luta pela preferência das audiências tornou-se uma preocupação de todos os canais e trouxe maior dinamismo ao sector: desde a criação das estações privadas já foram líderes de audiência três estações diferentes.

Figura 1. Cronologia da televisão em Portugal



Fonte: Os autores

O sector

A televisão em Portugal tem dois tipos de difusão possível. A difusão em sinal aberto e gratuito que conta com quatro canais generalistas: dois canais públicos (RTP1 e RTP2) e dois canais privados (SIC e TVI). Há, ainda, um mercado de televisão por subscrição, difundida por satélite ou por cabo. Na TV por subscrição existem, para além dos canais generalistas de sinal aberto, várias dezenas de outros canais, quer nacionais quer internacionais.

A televisão por subscrição é, actualmente, um meio de acesso à televisão massificado, disponível em mais de quatro milhões de lares em Portugal, sendo a opção de quase 1,5 milhões de assinantes (Tabela 1). Para o sucesso da TV por subscrição contribui a grande diversidade de canais, que só são acessíveis por este modo. Para além

de vários canais internacionais, mais de 20 canais portugueses (como por exemplo, *AR TV*, *SIC Notícias*, *SIC Radical*, *Benfica TV*, *TVI 24*, *Q*, *Económico TV*, *Sport TV* e *TV Cine*) emitem para assinantes de TV.

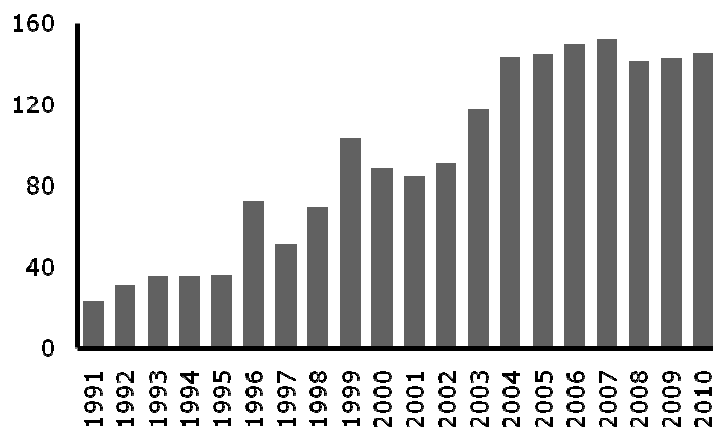
Tabela 1. Evolução da penetração da televisão por cabo

Anos	Alojamentos cablados	Assinantes
1995	377	58
1996	977	171
1997	1.466	383
1998	1.827	596
1999	2.259	760
2000	2.601	925
2001	3.024	1.119
2002	3.349	1.261
2003	3.494	1.335
2004	3.631	1.343
2005	3.773	1.400
2006	3.825	1.421
2007	4.040	1.489
2008	4.275	1.475
2009	3.990	1.452
2010*	4.033	1.437

Notas: Evolução anual do número (em milhares) de alojamentos cablados e do número (em milhares) de assinantes de televisão por cabo (1995 - 2010); Valores de 2010 referem-se ao final do 3º trimestre.

Fonte: Anacom (2010).

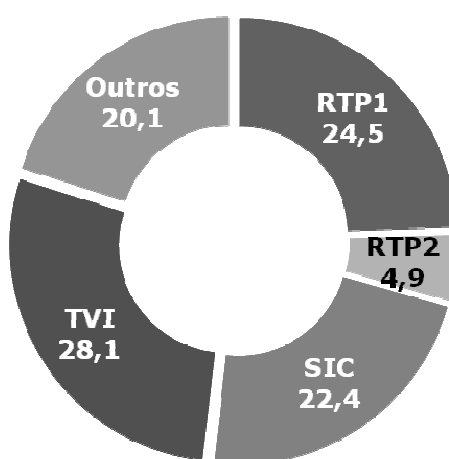
O mercado de TV em Portugal mantém ainda algumas semelhanças com o passado. O Estado português é proprietário de dois canais de sinal aberto (*RTP1* e *RTP2*) e de dois canais por cabo (*RTPN* e *RTP Memória*). Estes canais, além de receberem financiamento através de publicidade são financiados directamente pelo Estado, através de indemnizações compensatórias pela execução de serviço público - um custo que tem vindo a aumentar substancialmente nas últimas duas décadas (Figura 2).

Figura 2. Indemnizações compensatórias atribuídos pelo Estado à RTP

Nota: Valores em milhões de euros. Os valores em escudos para o período entre 1991 e 2001 foram convertidos à taxa de 200,482 escudos por cada euro.

Fonte: Diversos n.ºs do Diário da República - Resoluções do Conselho de Ministros publicadas no "Diário da República" (I e II Séries).

Apesar da elevada penetração da TV por subscrição, os canais em sinal aberto mantêm, ainda, a maioria da audiência das televisões. Em finais de 2010, cerca de 80% dos portugueses via um dos quatro canais de sinal aberto (Figura 3). O líder de audiências foi a *TVI*, com 28,1% do total de audiência, seguida pela *RTP1* (24,5%), da *SIC* (22,4%) e da *RTP2* (4,9%). A *TVI* é líder nas audiências quer na média de todo o dia (*all day*), quer no horário nobre (entre as 20h00 e as 23h00).

Figura 3. Share de audiências da TV portuguesa

Nota: Valores em percentagem da audiência total.

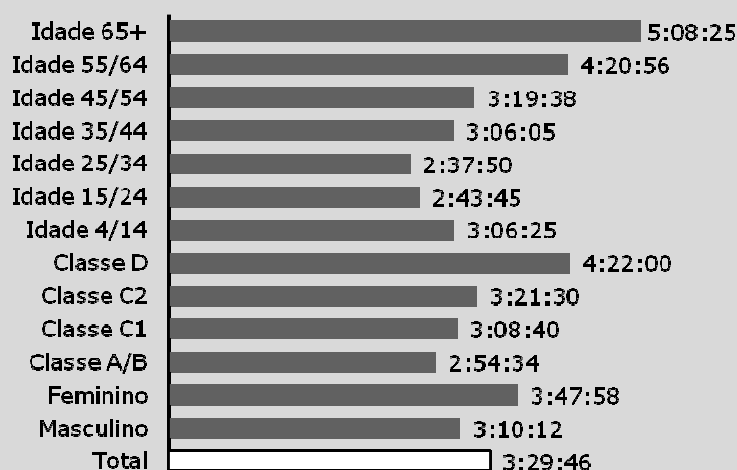
Fonte: Marktest (2010).

Perfil do telespectador português

Os portugueses são consumidores assíduos de televisão. Em 2010, os portugueses viram em média 3h30 horas de televisão. No entanto, há diferenças

significativas nos diferentes grupos de telespectadores, por exemplo no que toca ao género. As mulheres vêem mais TV que os homens (3h47 contra 3h10), e ainda mais se forem donas de casa (4h11). Também a idade tem impacto no consumo de TV, com os mais velhos a verem mais TV, ao passo que os jovens (entre os 15 e os 35 anos) têm um consumo bastante abaixo da média nacional. A classe social influencia também o tempo médio de audiência, com as pessoas da classe baixa (Classe D) a verem bastante mais TV que as pessoas de classe alta (Classe A), uma diferença de meia hora diária (Figura 4).

Figura 4. Tempo médio de audiência de televisão



Fonte: Adaptado de Marktest (2011).

A TVI

A *Televisão Independente (TVI)* foi a segunda estação privada de televisão a ser criada em Portugal, em Fevereiro de 1993. Em 1999, após 7 anos em que se acumularam prejuízos, deixa a posição marginal que tinha, iniciando uma subida nas tabelas de audiência. Em 2001 torna-se o líder de audiência em horário nobre e em receitas publicitárias e em 2005 é líder de audiências, posições que mantém em 2010.

A TVI é um canal generalista de cariz assumidamente popular, que transmite em sinal aberto e nos operadores de TV por subscrição. Para servir os seus públicos utiliza conteúdos como a ficção nacional, o entretenimento e a informação. A TVI faz uma forte aposta nos conteúdos em português, quer no horário nobre, quer no resto do dia: entre as 7h30 e as 00h00 toda a emissão da TVI é em português, independentemente do género. Assim, os programas em línguas estrangeiras são relegados para horários tardios, com menores audiências.

Cronologia TVI

A TVI foi o quarto canal de sinal aberto a operar em Portugal. Foi fundada por diversas entidades ligadas à Igreja Católica (como a *Rádio Renascença*, a *Universidade*

Católica Portuguesa e a *União das Misericórdias*) o que lhe conferia um carácter assumidamente religioso. Depois de um período inicial de maus resultados (de audiências e financeiros), a estação implementou medidas que a levariam à liderança do mercado.

1993 – Lançamento da TVI (*Televisão Independente*).

1997 – Alteração da estrutura accionista da TVI, com a entrada do grupo *Media Capital* no capital da estação. Num momento de fracos resultados financeiros, o grupo *Media Capital* enceta um processo de saneamento financeiro da estação.

1998 – A *Sonae* associa-se à *Lusomundo* e à *Cisneros* para dirigir a estação. José Eduardo Moniz entra como director geral da TVI.

1999 – A *Media Capital* adquire a totalidade da TVI. Começa a aposta na ficção nacional com a novela produzida pela TVI: “Todo o tempo do mundo”.

2000 – Alteração da imagem da estação. A audiência da TVI aumenta. Emissão do *reality-show* “Big brother”. Remodela os noticiários.

2001 – Atinge a liderança no prime-time (20h – 23h).

2004/2005 – É líder de share no *all day*.

2007 – A *Prisa* passa a ser proprietária da *Media Capital* com 99,9%.

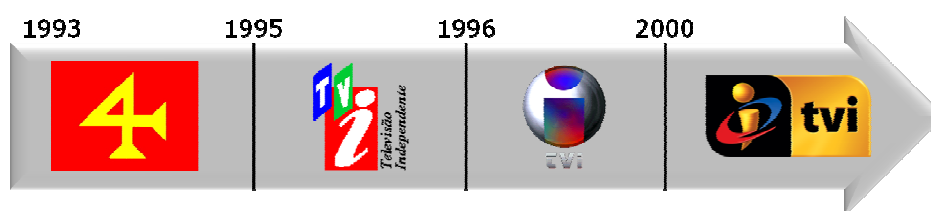
2009 – Lança o TVI24 na televisão por cabo. Demissão de José Eduardo Moniz.

2010 – Lança o canal TVI Internacional.

Um novo projecto televisivo: Uma era matizada pelo insucesso

Em 1991 a TVI foi fundada por 46 accionistas, maioritariamente entidades relacionadas com a Igreja Católica entre as quais a *Rádio Renascença*, mas também empresas como a *Sonae*, ou empresas de comunicação estrangeiras como a *Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion* (actualmente *RTL*), a britânica *Yorkshire Television*, a *Antena 3 Télévision* de Espanha e a *SBS*. A TVI surge guiada por ideais que prometiam pautar-se “pelos valores fundamentais da pessoa humana e pelo serviço impreterível às grandes causas da humanidade: a liberdade, a justiça, a paz, a solidariedade e a verdade”.

A associação da TVI à Igreja Católica parecia ser garantia de sucesso, pela influência da instituição no país. Contudo, a programação feita com inspiração cristã oferecida não colheu as audiências desejadas. Assim, foi abandonada a conotação claramente religiosa e começou a explorar outros caminhos. Nesta época, as mudanças de estratégia e posicionamento sucederam-se, com reflexo na imagem que a estação adoptava. Em apenas três anos, a TVI mudou de logótipo três vezes (Figura 5).





Figura 5. Evolução do logótipo da TVI

Até 1999, ano em que a *Media Capital* assume totalmente o controlo da *TVI*, a estação era considerada como alternativa, dado ser totalmente diferente dos restantes concorrentes. Dirigia-se a públicos distintos – de manhã às donas de casa e idosos, à tarde aos jovens – e apostava em filmes e séries estrangeiros. No entanto, as audiências mantinham-se aquém das pretendidas e os prejuízos acumulavam-se.

A programação

A programação nos primeiros anos do canal era construída por programas infantis (“A Casa do Tio Carlos”), de cariz religioso (“Quatro ventos”), cinema (“Cinema 4” com selecção de Lauro António), informação (Informação 4), concursos (“Queridos inimigos”), *talk shows* (“O Turno da Noite”, “Luzes da ribalta”), séries internacionais (“Marés Vivas”) e humor (“Cos(z)ido à Portuguesa”). As telenovelas venezuelanas (como a “Lágrimas”) eram outra das fortes apostas da *TVI*, que pretendia assim concorrer com as telenovelas brasileiras da *RTP1* e da *SIC*. A responsabilidade da programação cabia a José Nuno Martins, e a da informação ao Padre António Rego – evidenciando o poder da igreja na estação. Em entrevista, José Nuno Martins refere os primeiros anos como difíceis, pelas carências administrativas, “opções de gestão disparatadas” e uma “administração amadora”. Em 1994, tentando inverter a situação, a *TVI* imita a fórmula de sucesso da *SIC* (à época líder de audiência) transmitindo telenovelas brasileiras, um espaço de notícias à hora de almoço e emitindo séries internacionais (como “Marés vivas” e “MacGyver”). Em vez de inverter a tendência, a *TVI* diminui o *share* de audiência e em 1995 a sua audiência era um terço da audiência da líder *SIC* (Tabela 2).

Tabela 2. Evolução do share de TV generalista (%): 1992-1998




	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
 RTP1	72,2	61,5	46,9	38,4	32,6	33	31,5
 RTP2	17,9	17,6	9,8	6,4	6,5	5,6	6,2
 SIC	8,5 (a)	14,3	28,4	41,4	48,6	49,3	49,2
 tvi	(b)	6,6	14,7	13,8	12,3	12,1	13,1

Nota: (a) A SIC inicia operações em 1992. (b) A TVI inicia em 1993.

Fonte: Adaptado de Cádima (2002).

Os resultados financeiros da *TVI* eram preocupantemente negativos. Em 1994, o primeiro ano completo de actividade, teve prejuízos de praticamente 25 milhões de Euros. À medida que os prejuízos aumentavam, sucediam-se injeções de capital e mudavam as direcções e administrações sem que a situação se alterasse. Em 1996, com um prejuízo superior a 30 milhões de euros, as entidades ligadas à Igreja retiram-se do projecto e o cenário de falência parecia inevitável (Tabela 2). A falta de audiências da estação reflectia-se na falta de receitas. O mercado publicitário não procurava a *TVI* e quando o fazia, o preço cobrado era muito baixo. Em 1998, o preço médio por um minuto de publicidade na *TVI* era cerca de 1.890 euros, menos que na *RTP* (cerca de 3.000 euros) e menos de metade da *SIC* (4.020 euros).

Tabela 3. Resultados líquidos das TVs generalistas: 1992-1998

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
	-20,4	-39	-97,5	-133	-92,3	-161	-125
	-3,4	-29,9	-9,7	0,77	9,5	15	26,7
	-5,5	-27,3	-24,7	-21,6	-30,4	-21,5	-6,4

Nota: valores em milhões de euros.

Fonte: Adaptado de Cádima (2002).

Em 1997 a *Media Capital* compra 30% do capital da *TVI* e põe na Administração da empresa Miguel Paes do Amaral. O objectivo do grupo de empresas de comunicação *Media Capital* era diversificar a actividade para um meio onde ainda não tinha presença, para gerar sinergias que levassem a uma maior rentabilidade. Para delinear e executar o plano de recuperação da *TVI*, contrata, em 1998, José Eduardo Moniz para o cargo de Director Geral da estação. No entanto, a tarefa não se adivinhava fácil: em finais de 1998 a estação estava muito endividada, sem ideias e agastada.

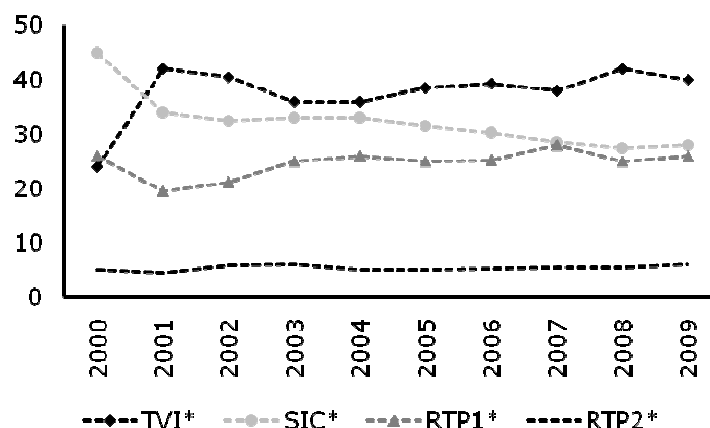
O turnaround: O caminho até à liderança de audiências

Em 1999, a *Media Capital* reforça a sua participação ao adquirir as posições da *Sonae*, da *Cisneros* e da *Lusomundo*. Com um controlo de mais de 90% do capital da *TVI*, a *Media Capital* fica a única responsável pelos destinos da estação. José Eduardo Moniz começa a implementar a reestruturação, apostando pela primeira vez na ficção nacional. A *TVI* transmite a primeira telenovela ("Todo o tempo do mundo") em 1999, a que se seguem outras novelas e séries de grande sucesso de audiências.

Em 2000, faz uma aposta arrojada para a época ao transmitir o *reality show* "*Big brother*", que conquistou novas audiências e, sobretudo, chamou a atenção para uma nova forma de fazer televisão. Também a informação sofreu alterações, tomando um cariz mais popular que se adequava ao novo posicionamento da empresa. As alterações

na programação surtem efeito, com aumentos contínuos de audiência, até que em 2001 a *TVI* se tornou líder de audiências em horário nobre, com um *share* de 42% (Figura 6). Com esta liderança atrai novos anunciantes, tornando-se a televisão com mais receitas publicitárias.

Figura 6. Audiências em *prime time*



Fonte: Adaptado de Marktest (2009).

Por esta altura, a *TVI* já não é um canal alternativo, é uma estação “Independente, Inovadora, Irreverente”, a filosofia que Moniz implementa. A partir de 2001, a *TVI* continua no caminho traçado, tentando conquistar a liderança de audiências em todo o dia, para além do horário nobre. Assim, a aposta continua nas novelas e séries nacionais (“Saber amar”, “Morangos com açúcar” ou “Bora lá Marina”), nos *reality shows* (novas edições do “Big brother”, para além de outros formatos) e surgem novos programas infantis (“Batatoon”), novos concursos e novos *talkshows* (Tabela 4).

Tabela 4. Evolução da programação de 1999 a 2009





Género	1999	2004	2009
Ficção	40 %	35,9 %	24,6%
Ficção Nacional	1 %	16,2 %	n.d.
Ficção Internacional	39 %	19,7 %	n.d.
Informação	7,5 %	14,7%	15,4%
Entretenimento	4 %	16,3 %	22,8%
Diversos	6,7 %	3,4 %	1,5
Juventude/infantil	16,8 %	3,2 %	8,3%
Cultura	2,1 %	1,9 %	0,9%
Geral/conhecimento			
Desporto	3,4 %	1,8 %	1,1%
Publicidade	19,5 %	22,7 %	25,4%

Fonte: Adaptado de CRERCS (2006) e ERC (2010).

As alterações à programação da TVI no período do turnaround são bem visíveis. O peso da ficção diminuiu gradualmente, representando em 2009 cerca de um quarto da programação total, boa parte da qual ficção nacional. Também a informação duplicou o seu peso na programação da estação, sendo mais de 15%. Mas o maior aumento é no entretenimento, que, em 10 anos, aumentou de 4% para 22,8%. Este aumento é explicado pelos *talk shows* e *reality shows* que o canal emite e que são um pólo agregador de audiências. Aumenta, também, a publicidade: de 19,5% em 1999 passou a 25,4% em 2009, o que reflecte a importância da publicidade enquanto fonte de receitas para a TVI.

Em 2005, a TVI conquista a liderança de audiência em *all day*. Concluiu, assim, um longo percurso que levou a estação de quase falida e em risco de desaparecer até à posição de liderança. A preocupação torna-se, então, manter e defender a liderança (Tabela 5).




Tabela 5. Evolução do share de TV generalista (%): 1999-2010

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
 RTP1	28,5	26,2	21,9	23,6	27,1	28,3	27,5	28,5	29,8	28,1	29,4	24,2
 RTP2	6,0	6,0	6,1	6,0	5,7	5,1	5,8	6,2	6,2	6,6	7,1	5,3
 SIC	48,1	45,4	37,1	35,3	34,6	33,6	31,7	30,4	29,7	29,3	28,5	23,4
 TVI	17,4	22,4	34,8	35,1	32,5	33,1	34,9	34,8	34,3	36,0	35,0	27,5

Fonte: Marktest (2009).

A partir de 1999 a TVI inverteu a tendência de prejuízo dos primeiros anos de actividade. A conquista da liderança de audiências que trouxe um maior número de anunciantes e um valor da publicidade mais elevado contribuiu decisivamente para os bons resultados que a empresa obteve ao longo do processo de *turnaround*. Ainda assim, a empresa não é imune às alterações no ambiente externo e em 2009, ano de crise económica, o decréscimo da publicidade (estimado em cerca de 13% no total) levou a uma redução dos lucros da estação (Tabela 6).

Tabela 6. Resultados líquidos das TVs generalistas: 1999-2009

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
 RTP	-124	-173	-104	-228,3	-32,8	-6,0	-31,9	-24,7	-36,1	-46,9	-13,8
 SIC	19,8	20,6	-27,2	-19,4	5,2	21,5	19,8	19,3	22,5	-6,2	9,9
 TVI	5,2	15,5	n.d.	n.d.	9,7	14,7	12,7	15,6	12,4	20,4	18,7

Nota: valores em milhões de euros.

Fonte: RTP, SIC e TVI.

Para consolidar a sua liderança e defendê-la em todas as áreas, a *TVI* reforça a sua componente desportiva. Detém os direitos exclusivos de transmissão de futebol em sinal aberto da liga profissional, da Taça de Portugal e da Selecção Nacional A. O futebol permite à estação chegar a uma importante fatia de público, sobretudo público masculino, e equilibrar assim o perfil de espectadores do canal.

A *TVI* não abdica da sua atitude de inovação e dinamismo. Em 2009 lança o seu primeiro canal temático, especializado em notícias, o *TVI 24* e em 2010 lança o *TVI Internacional*, destinado às comunidades no estrangeiro. No canal generalista, prossegue com a estratégia traçada, com sucessivas telenovelas de sucesso, novos *reality shows*, concursos e *talk shows*. Os formatos já conhecidos como as séries juvenis, os programas de entretenimento e os *talent shows* continuam a fazer parte da grelha de programação e a obter sucesso considerável, frequentemente com *shares* acima de 40%.

E o futuro?

A *TVI* continua na liderança mas a *RTP* ultrapassou a *SIC* e aumenta as audiências. A *TVI* procura manter e proteger a sua posição de liderança, mantendo a aposta na estratégia que delineou e que a levou ao sucesso: ficção nacional, conteúdos em português, informação de cariz popular e *reality/talent shows*. O canal *TVI Internacional* já emite em Angola e pretende alargar a sua emissão a todos os países com comunidades portuguesas, com destaque para os PALOPs, sendo Moçambique o próximo objectivo.

A dúvida do futuro da *TVI* é a sua capacidade de adaptação. Os concorrentes parecem mais próximos da sua liderança que nunca, eventualmente invertendo a tendência de domínio absoluto da estação. Conseguirá a *TVI* manter a liderança com o modelo que lhe permitiu o turnaround? Ou poderá mudar para responder a uma ameaça dos concorrentes? A saída de José Eduardo Moniz da estação poderá causar eventuais problemas de liderança que prejudiquem a estação? A *TVI* conseguiu em poucos anos alterar radicalmente a sua situação, do declínio à liderança, e manter-se na liderança por alguns anos. O desafio para o futuro é como manter-se na liderança por mais tempo.

Questões para discussão

1. Analise a estratégia de turnaround da *TVI*.
2. Identifique os principais factores que permitiram a mudança na *TVI*.
3. O caso refere a geração de sinergias entre as empresas do Grupo Media Capital. Faça uma pesquisa na internet para identificar essas empresas e analise como podem as sinergias contribuir para o melhor desempenho da estação *TVI*.

4. Como é que a TVI pode combater o potencial desvio de audiências que a crescente penetração da tv por cabo e por satélite induzem?
5. Quais as recomendações para o futuro da TVI em Portugal? Explique.

Bibliografia

Anacom (2010) *Serviço de Televisão por Subscrição - 3º trimestre de 2010*, Autoridade Nacional de Comunicações.

Cádima, Francisco (2002) *Televisão, Serviço Público e Qualidade*. Observatório nº6.

CRERCS (2006) Deliberação 1-L/2006, Conselho Regulador da Entidade Reguladora para a Comunicação Social.

ERC (2010) *Relatório de regulação 2009*, Entidade Reguladora para a Comunicação Social.

Fernandes, Ana (2000) *Tele...visão do Público: um estudo sobre a realidade portuguesa*.

Marktest (2009) *Uma Década de Audiências em Portugal*.

Marktest (2010) *Audiências Tv em Dezembro de 2010*.

Marktest (2011) *Portugueses viram cerca de 3h30m de Tv em 2010*.

Media Capital (vários anos) *Relatório Anual*.

* Com o apoio dos alunos Ana Lopes, Eduardo Lavrador e Paulo Ferraz, do curso de Gestão, e Francisco Correia, Joana Silvestre e Rui Gonçalves do curso de Marketing, 2010-2011, do Instituto Politécnico de Leiria.

Sobre os autores

Manuel Portugal Ferreira

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa', 'Casos de estudo: Usar, escrever e estudar', 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas', 'Gestão estratégica das organizações públicas', 'Gestão estratégica: Conceitos e casos portugueses' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: manuel.portugal@ipleiria.pt

Nuno Rosa Reis

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e licenciado em Línguas Estrangeiras Aplicadas pela Universidade Católica Portuguesa. Docente no Instituto Politécnico de Leiria, nas áreas de Estratégia e Empreendedorismo. Investigador no globADVANTAGE. Co-autor dos livros 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: nuno.m.reis@ipleiria.pt

João Carvalho Santos

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e doutorando em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Professor das disciplinas de Inovação e Empreendedorismo, Estratégia Empresarial e Gestão Internacional no Instituto Politécnico de Leiria. Membro Associado do centro de investigação globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy onde desenvolve investigação nas áreas da Estratégia Empresarial, Empreendedorismo e Negócios Internacionais. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: joao.santos@estg.ipleiria.pt

globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt