

Work Project apresentado no âmbito do Mestrado Executivo em Inovação e
Empreendedorismo da Nova School of Business and Economics.

**ADOÇÃO DE INOVAÇÃO EXTERNA NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING E
PRODUTO: UM ESTUDO NO SETOR DOS MEDIA EM PORTUGAL**

GUILHERME MICHELINI

Work project desenvolvido com supervisão de:

Maria João Rodrigues

31/10/2024

Abstract

O presente trabalho oferece uma compreensão sobre a adoção de inovação externa nas estratégias de marketing e produto no setor dos media em Portugal, com foco nos *broadcasters*. Apesar das oportunidades proporcionadas pela transformação digital e pelo crescimento do *streaming*, foram identificados desafios, como a resistência interna e a necessidade de equilibrar o mercado digital com as audiências tradicionais. Através de entrevistas, investigou-se o impacto de parcerias estratégicas e tecnologias emergentes, bem como a forma como estas estão a ser incorporadas para responder às mudanças no comportamento do consumidor.

Palavras-chave:

Inovação Externa; Estratégias de Marketing e Produto; Mecanismos Internos de Adoção; Entretenimento & Media

This work used infrastructure and resources funded by Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2013, UID/ECO/00124/2019 and Social Sciences DataLab, Project 22209), POR Lisboa (LISBOA-01-0145-FEDER-007722 and Social Sciences DataLab, Project 22209) and POR Norte (Social Sciences DataLab, Project 22209).

Índice

1. Introdução.....	4
2. Revisão da literatura.....	9
2.1 Inovação Externa.....	9
2.2 Inovação Externa no Setor dos Media.....	10
2.3 Desafios e Oportunidades.....	12
2.4 Considerações.....	12
3. Metodologia	13
3.1 Resultados	18
3.1.1 Inovação Externa nas organizações.....	18
3.1.2 Desafios na adoção de Inovação Externa	20
4. Conclusões	23
5. Limitações e trabalhos futuros	24
Referências bibliográficas	26
Anexos.....	29
Anexo 1 - Guião de Entrevista	29
Anexo 2 - Padrões de resposta e exemplos de Iniciativas de Inovação Externa entre as empresas entrevistadas	31

Índice de figuras

Figura 1 - Meios de comunicação mais utilizados para aceder a notícias nos últimos 7 dias (Parlamento Europeu, 2023)	5
Figura 2 - Principais Meios Utilizados para Acesso a Notícias (Parlamento Europeu, 2023)...	5
Figura 3 - Utilização dos meios de comunicação em Portugal no 1.º trimestre de 2024, por tipo. (Statista, 2024)	6
Figura 4 - Projeção da receita global de Media e Entretenimento. (PwC, 2023).....	7
Figura 5 - Projeção da receita global de publicidade em media e entretenimento (PwC, 2023)	7
Figura 6 - Desempenho financeiro – media tradicionais vs. empresas tecnológicas (Accenture, 2024).....	8
Figura 7 - Impacto das tecnologias disruptivas nas operações das empresas de media.....	11

1. Introdução

A adoção de inovação no setor dos media, particularmente entre *broadcasters* tradicionais em Portugal, tem sido amplamente influenciada por fatores externos, como a crescente digitalização, a pressão da concorrência global e as mudanças nas preferências de consumo de media. Nos últimos anos, o mercado tem assistido a um aumento exponencial de plataformas de *streaming*, como *YouTube*, *Netflix*, *Amazon Prime Video* e *Max/HBO*, que desafiam os *broadcasters* tradicionais a repensarem os seus modelos de negócio para se manterem competitivos num mercado cada vez mais digitalizado. Estas plataformas possuem não só capacidades tecnológicas avançadas, mas também maior flexibilidade em ajustarem-se às novas exigências dos consumidores e do mercado publicitário.

Em Portugal, o consumo de meios tradicionais como a televisão ainda é elevado: 82% da população portuguesa utiliza a televisão como principal fonte de informação, em comparação com a média da União Europeia, que é de 71% (ver Figuras 1 e 2). Conforme evidenciado pelo *Media & News Survey 2023* do Parlamento Europeu (Parlamento Europeu, 2023), a televisão permanece a principal fonte de notícias para a população da UE, especialmente entre os grupos etários mais avançados, com 83% dos indivíduos com 55 anos ou mais a preferirem este meio. Em contraste, as plataformas de redes sociais são amplamente utilizadas entre os mais jovens (15-24 anos), onde 59% recorrem a estas para aceder a notícias, destacando uma clara fragmentação das preferências de consumo de media. Apesar da digitalização e do crescimento das plataformas de *streaming*, os *broadcasters* portugueses ainda desempenham um papel central no consumo de media, em contraste com outros países da União Europeia. Tal posição, no entanto, está sob crescente pressão à medida que a fragmentação das audiências e o aumento do consumo digital continuam a expandir-se.

Media	Portugal	EU Average
TV	82	71
Online press and/or news platforms	61	42
Radio	49	37
Social media platforms	51	37
Written (printed) press	22	21
Video platforms	31	19

Figura 1 - Meios de comunicação mais utilizados para aceder a notícias nos últimos 7 dias
(Parlamento Europeu, 2023)

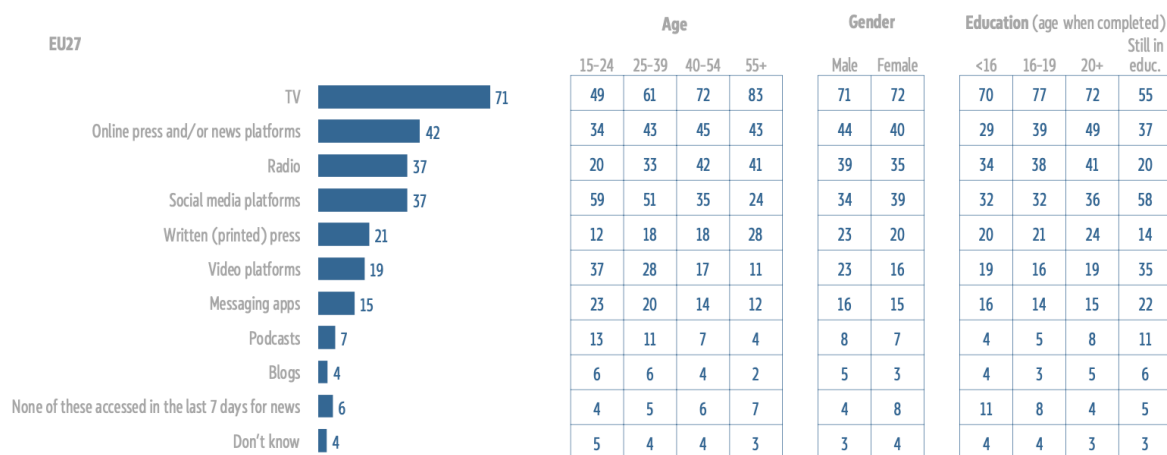


Figura 2 - Principais Meios Utilizados para Acesso a Notícias (Parlamento Europeu, 2023)

Os dados apresentados pela *Statista* (2023) corroboram o estudo do PE, ao demonstrar que a televisão continua a ser o meio de comunicação mais utilizado em Portugal, com 84% dos inquiridos a preferirem este formato. Além disso, o consumo de conteúdos de vídeo online, através de plataformas de *streaming* ou por *download*, atinge 81% dos entrevistados, refletindo a tendência crescente de utilização de plataformas digitais.

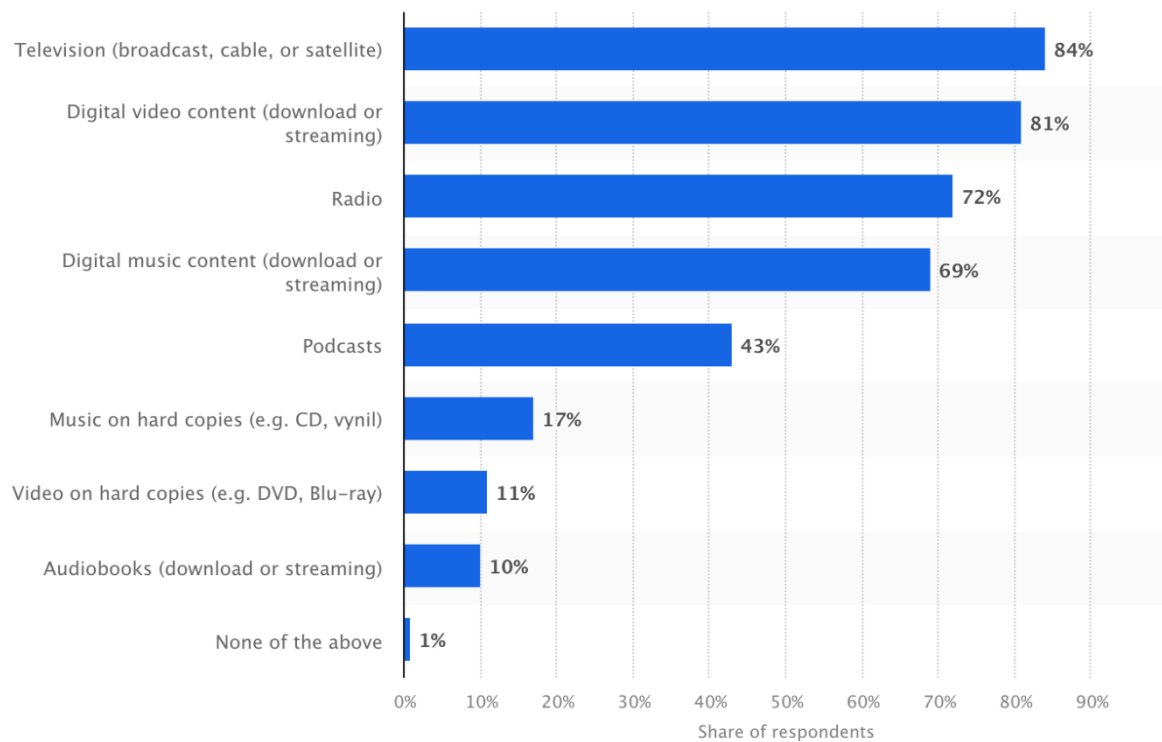


Figura 3 - Utilização dos meios de comunicação em Portugal no 1.º trimestre de 2024, por tipo.

(Statista, 2024)

Paralelamente, de acordo com o *PwC Global Entertainment and Media Outlook* (PwC. 2023), o mercado global de media está a testemunhar uma transição acelerada, com o aumento da adoção de plataformas de *streaming* e uma redução das receitas publicitárias da televisão linear. Os anunciantes estão a redirecionar os seus investimentos para o digital, criando um ambiente de intensa concorrência.

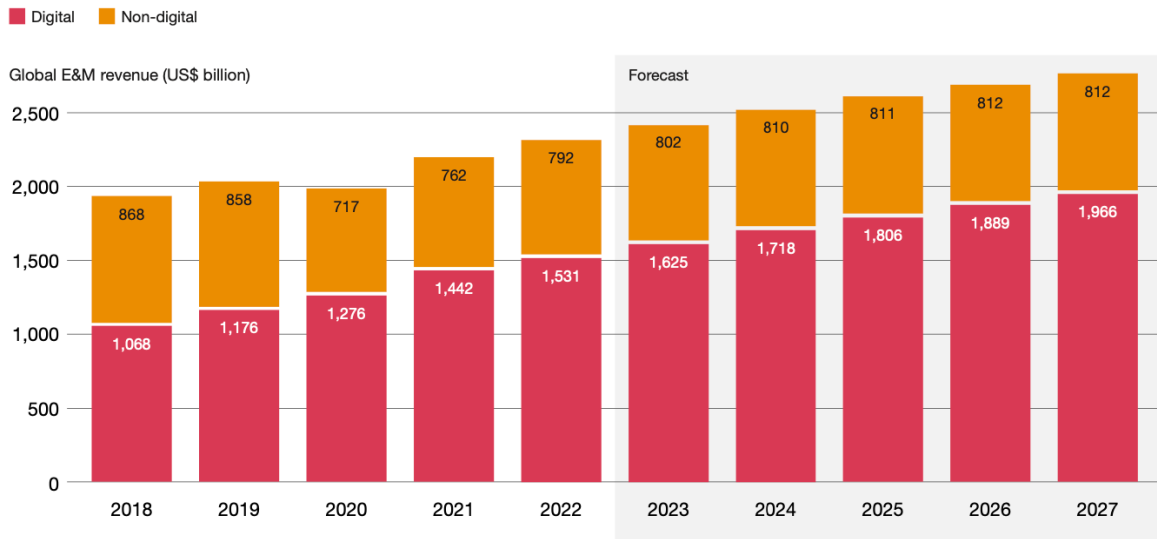


Figura 4 - Projeção da receita global de Media e Entretenimento. (PwC, 2023)

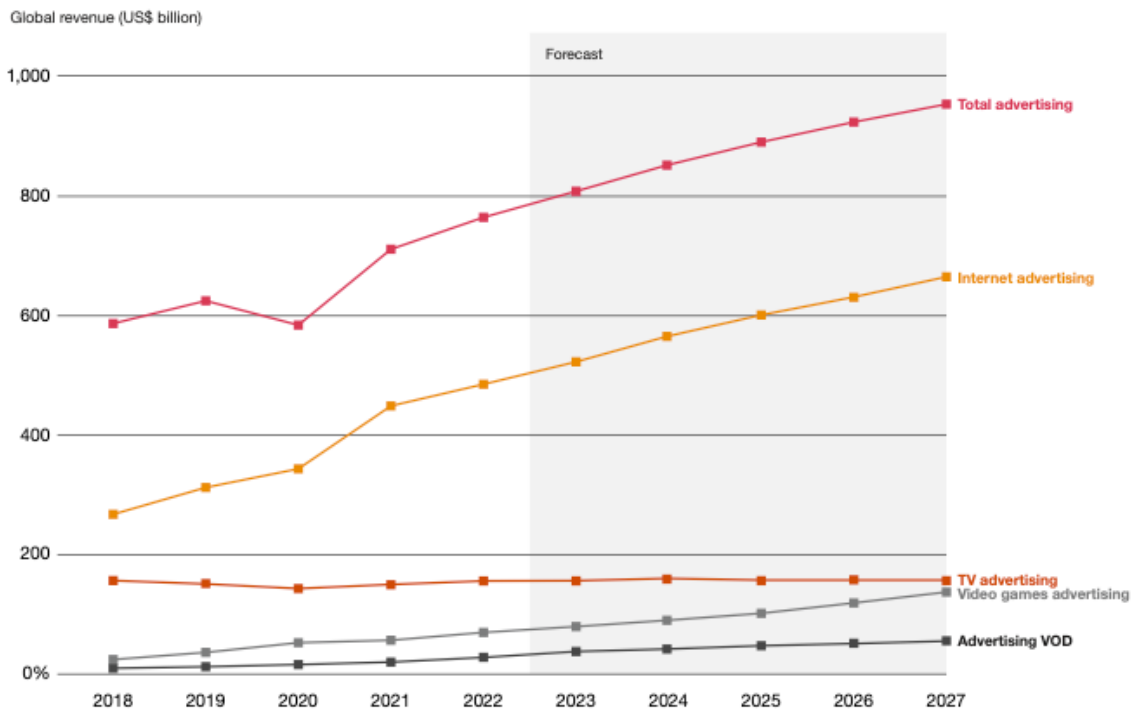


Figura 5 - Projeção da receita global de publicidade em media e entretenimento (PwC, 2023)

Dados apresentados pelo estudo *Accenture Reinvent For Growth 2024* (Accenture, 2024)

destacam uma disparidade significativa no crescimento financeiro entre as empresas de media tradicionais (*Legacy Media*) e as grandes empresas de tecnologia (*Big Tech*) nos últimos cinco anos. Enquanto as empresas de tecnologia registraram uma taxa de crescimento anual

composta (CAGR) de 10%, as empresas de media tradicionais observaram um crescimento de apenas 2,5% (Accenture 2024).

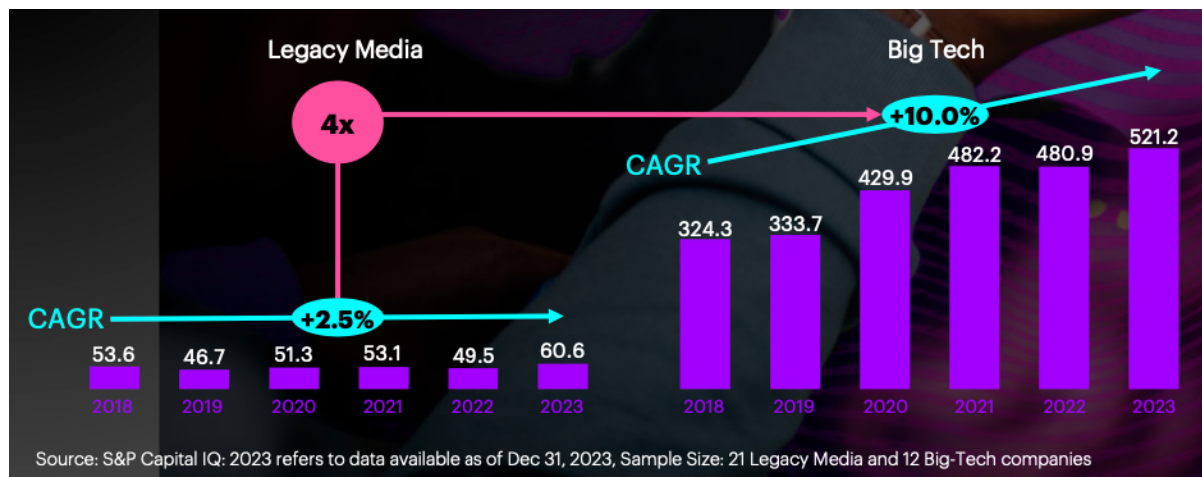


Figura 6 - Desempenho financeiro – media tradicionais vs. empresas tecnológicas (Accenture, 2024)

A análise revela que, desde 2018, as empresas de tecnologia quadruplicaram o seu fluxo de caixa operacional em comparação com as empresas de media tradicionais. Esta diferença pode ser atribuída à capacidade das empresas de tecnologia de inovar rapidamente, explorar novas oportunidades digitais e adaptar-se às mudanças no consumo de media, enquanto as empresas de media tradicionais enfrentam maiores dificuldades em transitar para modelos de negócio mais ágeis e digitalmente integrados.

Neste contexto, a presente investigação centra-se na adoção de inovação externa pelo setor dos media em Portugal, com o objetivo de entender como as inovações tecnológicas e as mudanças nas estratégias de marketing e produto respondem às transformações nas audiências e ao redirecionamento dos investimentos publicitários. Pretende-se, em particular, responder às seguintes perguntas de investigação: **De que forma o setor dos media em Portugal, incluindo *broadcasters* e outros intervenientes no mercado, está a adotar práticas de inovação externa? Que barreiras e alavancas são identificadas neste processo?**

2. Revisão da literatura

2.1 Inovação Externa

A inovação externa, impulsionada pela transformação digital, tem desempenhado um papel relevante nas estratégias de marketing e desenvolvimento de produto no setor dos media.

Kotler et al. (2024) sublinham que a integração de tecnologias emergentes, como a inteligência artificial e o *big data*, está a transformar as empresas, proporcionando maior personalização e eficiência nas operações, o que é crucial para que estas se mantenham competitivas num mercado altamente digitalizado.

Gupta (2018) corrobora esta perspetiva, afirmando que a adoção de novas tecnologias tem o potencial de otimizar processos de marketing e desenvolvimento de produtos, facilitando a personalização e a segmentação mais precisa do público-alvo. As empresas que conseguem integrar estas inovações externas demonstram uma maior capacidade de adaptação às mudanças nas preferências dos consumidores. Fecher et al. (2020) complementam esta visão ao analisar o papel dos laboratórios de inovação (*innovation labs*) na facilitação da adoção de inovações externas nas empresas de media. Estes laboratórios oferecem um ambiente controlado e seguro para testar novas tecnologias, promovendo a sua integração gradual e minimizando os riscos para as operações centrais.

Ramirez et al. (2018) acrescentam que a transformação de informações externas em inovação de marketing é mediada por inovações nos produtos e na organização. Este processo é essencial para que as empresas implementem inovações externas de forma eficaz, adaptando-se assim às novas exigências do mercado. Por outro lado, Serrano-Bedia et al. (2012) salientam que a inovação interna, quando combinada com a inovação externa, maximiza o desempenho das empresas. O estudo reforça que empresas que conseguem integrar inovações internas e externas tendem a obter melhores resultados no desenvolvimento de novos produtos

e estratégias de marketing, especialmente através de parcerias estratégicas com atores externos, como *startups* e universidades.

2.2 Inovação Externa no Setor dos Media

A inovação externa no setor dos media tem-se revelado uma resposta crucial às exigências de um mercado em constante transformação. Estudos recentes, como o da *Statista* (2023), apontam para um aumento contínuo no consumo de conteúdo digital e em plataformas de *streaming*, o que tem pressionado as empresas de media a adotarem inovações tecnológicas externas para se manterem competitivas. À medida que o comportamento dos consumidores, especialmente das gerações mais jovens, se altera, torna-se essencial que os *broadcasters* e outras empresas de media adaptem as suas estratégias e incorporem soluções tecnológicas externas que lhes permitam alcançar audiências fragmentadas e diversificadas. O estudo da *KPMG* (2016) reforça que tecnologias disruptivas, como plataformas de marketing digital, análise de dados em tempo real, inteligência artificial e computação em nuvem, têm alterado significativamente a forma como as empresas de media operam.

Impact of disruptive technologies on the way media companies run their operations

"To what extent are each of the following technology areas changing how you run your operations (i.e., driving productivity, running workflows, moving goods and services, operating infrastructure, and other internally focused business activities)?" [Moderate or significant impact]

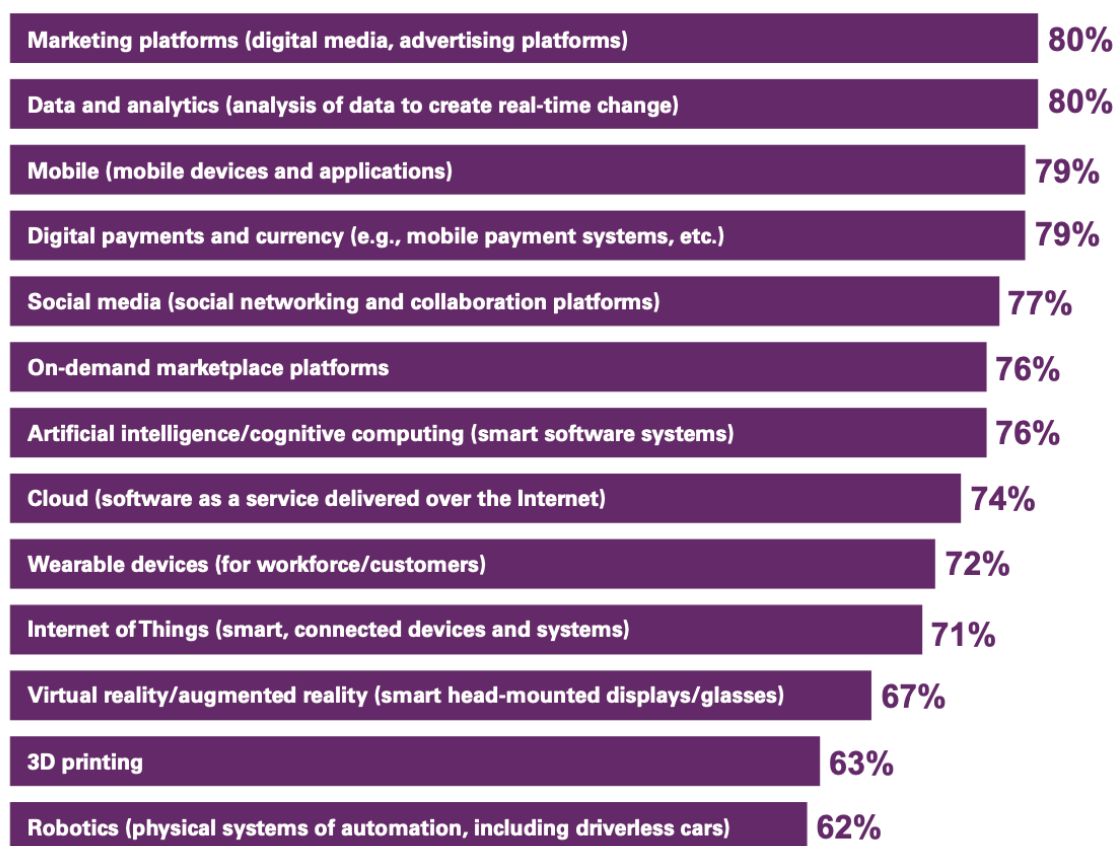


Figura 7 - Impacto das tecnologias disruptivas nas operações das empresas de media

(Forrester Consulting e KPMG, 2016)

Essas inovações tecnológicas permitem que as empresas de media integrem processos de inovação externa, desenvolvam novas soluções de produto e adotem modelos de distribuição mais ágeis e personalizados. No contexto português, Faustino (2008) já apresentava a reestruturação da RTP como um exemplo de como a colaboração com entidades externas foi crucial para a modernização da empresa, permitindo-lhe adaptar-se às transformações digitais que afetaram profundamente o setor.

Por fim, Wang et al. (2016) demonstram que a utilização de tecnologias emergentes, através de parcerias estratégicas, não só melhora a capacidade de inovação das empresas, mas

também proporciona maior flexibilidade na adaptação às novas exigências dos consumidores e do mercado.

2.3 Desafios e Oportunidades

Embora a inovação externa ofereça várias oportunidades para o setor dos media, também acarreta desafios significativos. A resistência interna à mudança é um dos obstáculos frequentemente mencionados na literatura. Além disso, os custos associados à adoção de tecnologias externas podem ser elevados, especialmente num setor onde as margens de lucro são cada vez mais reduzidas, como no *broadcasting*. A capacidade de superar esses desafios, através de uma gestão eficaz que integre conhecimentos externos e ultrapasse barreiras internas, será determinante para o sucesso da inovação nas empresas.

2.4 Considerações

Com base nos estudos analisados, pode-se considerar que a inovação externa, aliada à transformação digital, é um elemento crucial para o desenvolvimento de estratégias eficazes de marketing e de produto no setor dos media. A integração de tecnologias emergentes permite que as empresas se mantenham competitivas, respondendo rapidamente às mudanças nas preferências dos consumidores. No entanto, a adoção de inovações externas exige uma gestão cuidadosa, que deve incluir a superação das resistências internas e a otimização dos custos associados. Parcerias estratégicas, especialmente com *startups* e universidades, têm-se mostrado essenciais para que as empresas possam incorporar novas tecnologias e adaptar-se às exigências de um mercado em constante evolução. Assim, a capacidade de combinar inovações internas e externas será fundamental para que as empresas de media se mantenham competitivas e inovadoras.

3. Metodologia

Esta investigação adota uma abordagem qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas realizadas com líderes do setor dos media em Portugal, com o intuito de explorar como as empresas integram a inovação externa nas suas estratégias de marketing e produto. O modelo Research Onion, de Saunders, Lewis e Thornhill (2016), foi utilizado como guia para delinear cada camada da metodologia, assegurando uma abordagem robusta e adequada ao estudo.

A filosofia epistemológica adotada neste estudo é de natureza interpretativa. Este posicionamento parte do princípio de que a realidade é socialmente construída, o que implica a necessidade de interpretar as perceções dos líderes e decisores-chave para compreender a adoção de inovação externa nas suas empresas. Como o objetivo deste estudo é explorar experiências subjetivas e práticas organizacionais, a abordagem interpretativa permite uma análise profunda dessas perceções, reconhecendo que o significado é co-construído pelos atores sociais envolvidos.

Optou-se por uma abordagem indutiva, dado que o objetivo da investigação não é testar uma hipótese pré-definida, mas sim construir teorias a partir das perceções dos entrevistados. Esta abordagem permite que os dados recolhidos nas entrevistas orientem o desenvolvimento de *insights* sobre o impacto da inovação externa nas estratégias empresariais. A investigação indutiva é particularmente adequada para áreas onde existem poucas teorias estabelecidas sobre o fenómeno em análise, como é o caso da integração de inovação externa no setor dos media em Portugal.

A estratégia de investigação utilizada foi a de pesquisa qualitativa exploratória, conduzida através de entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes empresas no setor dos media. Esta abordagem permite explorar em profundidade as perceções e práticas em torno da inovação externa, sem focar especificamente num único caso ou empresa. Ao entrevistar

líderes de várias organizações, a investigação procurou identificar padrões e compreender as variações na forma como diferentes empresas abordam a inovação externa, sem se limitar a um único estudo de caso. Esta estratégia é adequada para situações em que o objetivo é explorar novos fenómenos e desenvolver uma compreensão mais ampla dos comportamentos e das práticas de mercado.

O método utilizado é o mono-método qualitativo, focado em entrevistas semiestruturadas. Este método foi escolhido por ser apropriado para a recolha de dados ricos e detalhados sobre as experiências e práticas dos líderes empresariais. As entrevistas semiestruturadas permitem flexibilidade nas perguntas, dando aos entrevistados a oportunidade de explorar temas que considerem relevantes, ao mesmo tempo que mantêm o foco nos tópicos principais da investigação.

A seleção da amostra foi não probabilística e realizada de forma intencional, selecionando-se empresas que representam diferentes facetas do setor dos media e da inovação em Portugal. A amostra foi composta por profissionais nos seguintes grupos:

Broadcasters e grupos de media tradicionais:

- **RTP:** Serviço público de *broadcasting* português. A RTP enfrenta desafios inerentes à transição digital e à inovação tecnológica, enquanto cumpre a sua missão de serviço público. A sua estratégia de inovação é condicionada pela necessidade de modernização tecnológica e pelo cumprimento de regulamentações que visam atender a um público diversificado.
- **Grupo Impresa:** Proprietária da SIC, o primeiro canal de televisão privado em Portugal, o Grupo Impresa integra operações televisivas e de imprensa, com um foco crescente na inovação digital. A aposta em novas plataformas e tecnologias digitais

tem sido essencial para acompanhar as mudanças nas preferências de consumo dos seus públicos.

- **Media Capital:** Um dos maiores grupos de media privados em Portugal, inclui, entre outros, a TVI e a CNN Portugal. O grupo possui uma forte presença no mercado televisivo e em plataformas digitais, oferecendo uma visão abrangente sobre como as empresas de media comerciais adotam inovações externas para se manterem competitivas.

Fornecedores de soluções tecnológicas e empresas de medição de impacto

- **Magycal:** Fornecedora portuguesa de soluções tecnológicas interativas, a Magycal colabora com *broadcasters* e empresas desportivas para desenvolver novas formas de engajamento digital. A sua parceria com entidades como a RTP e a Liga Portugal destaca a importância da inovação na criação de experiências interativas para os utilizadores.
- **Mediaprobe:** Empresa portuguesa especializada em medir o impacto emocional do conteúdo audiovisual sobre os consumidores. A Mediaprobe utiliza tecnologia avançada para otimizar campanhas publicitárias e desenvolver conteúdo, proporcionando uma visão científica baseada em dados sobre a receção do público.

Media Digitais, Desporto e Empresas Internacionais

- **Observador:** Meio de comunicação exclusivamente digital, o Observador tem-se destacado pela adoção de tecnologias inovadoras no jornalismo. A sua aposta em plataformas digitais e na inovação representa a transição do papel para o digital no setor dos media em Portugal.

- **Liga Portugal:** Organização desportiva que gere o principal torneio de futebol em Portugal e tem sido pioneira na utilização de tecnologias interativas para melhorar a experiência dos adeptos e criar novas formas de engajamento.
- **AMC Networks:** Empresa internacional de media com presença significativa em Portugal, a AMC Networks investe em inovação externa, nomeadamente na integração de conteúdos multiplataforma. A sua abordagem global à inovação tecnológica proporciona uma perspetiva internacional sobre as práticas de adoção de inovação no mercado português.

A escolha de líderes com vasto conhecimento e experiência no setor permitiu captar uma variedade de perspetivas sobre a inovação externa e como esta é integrada nas práticas empresariais. O horizonte temporal utilizado é transversal, dado que a recolha de dados foi realizada num único ponto no tempo. Este estudo procura capturar o estado atual da adoção de inovações externas nas empresas de media em Portugal, sem explorar a evolução longitudinal dessas práticas.

Para a análise dos dados, recorreu-se ao método de análise temática. As transcrições das entrevistas foram codificadas e analisadas para identificar padrões recorrentes, divergências e temas emergentes relacionados com a integração de inovação externa. Esta técnica permitiu uma compreensão aprofundada das perceções e práticas dos líderes entrevistados.

O guião de entrevistas foi desenvolvido para explorar a integração de inovação externa nas organizações participantes, abordando temas essenciais para compreender as práticas e os desafios enfrentados. As questões foram organizadas em categorias que refletem os principais objetivos do estudo, incluindo a inovação externa e as estratégias de marketing e produto.

Estas categorias permitiram investigar como as organizações têm integrado a inovação externa e o impacto dessas inovações nas suas estratégias:

- **Inovação Externa e Estratégias de Marketing e Produto** – Focada em compreender como as empresas adotam inovações externas e os desafios que enfrentam na sua integração nas estratégias comerciais.
- **Iniciativas e Programas** – Esta seção explora as iniciativas e programas implementados pelas empresas para promover e facilitar a inovação externa.
- **Recursos e Capacitação** – Trata da análise dos recursos e da formação oferecidos para apoiar a integração de inovações externas, capacitando os colaboradores.
- **Cultura Organizacional** – Discute a influência da cultura organizacional na absorção e promoção da inovação, com foco específico nas práticas culturais que incentivam a implementação de inovações externas.
- **Desafios e Superação** – Aborda os desafios enfrentados pelas empresas durante o processo de inovação, assim como as estratégias usadas para superá-los.
- **Medição de Sucesso** – Explora os métodos usados para medir o sucesso e o impacto das inovações externas dentro das organizações.
- **Conselhos e Perspetivas Futuras** – Reúne visões e conselhos dos líderes entrevistados sobre o futuro da integração de inovações externas no setor.

Foram identificados exemplos concretos de adoção de tecnologias, abordados os desafios e oportunidades, com perguntas direcionadas para identificar os principais entraves internos, como a resistência à mudança e a necessidade de requalificação das equipas, bem como as oportunidades proporcionadas pela inovação, como o aumento do engajamento do público e a criação de novos modelos de negócio.

Adicionalmente, foram exploradas as colaborações e parcerias externas, investigando a importância de alianças estratégicas que contribuem para o desenvolvimento de soluções inovadoras. O guião de entrevista é apresentado no Anexo 1; no Anexo 2 apresentam-se os padrões de resposta identificados e exemplos de Iniciativas de Inovação Externa entre as empresas entrevistadas.

3.1 Resultados

3.1.1 Inovação Externa nas organizações

A inovação externa emergiu como um elemento central nas estratégias de transformação digital e competitividade das organizações entrevistadas. Embora as abordagens variem significativamente, todas as empresas demonstram um forte compromisso com a adoção de soluções externas para manterem a sua relevância no mercado.

A RTP destacou o papel do seu centro de inovação, que não só fomenta a colaboração com *startups*, mas também acelera o desenvolvimento de novas tecnologias, como inteligência artificial (IA) e *machine learning*, aplicadas à produção de conteúdos e à distribuição digital. Esta colaboração permite à RTP integrar inovações externas que respondem às exigências de um público jovem, que tem uma relação menos emocional com a marca tradicional da RTP. Uma iniciativa particularmente relevante foi o envolvimento da RTP num projeto *sandbox* europeu, que possibilitou o desenvolvimento de soluções de interatividade em colaboração com outras entidades de media. Este exemplo sublinha a importância de uma estrutura formal de inovação para facilitar a absorção de inovações externas.

Na Media Capital, foi mencionado que a estrutura descentralizada da empresa facilita a integração de inovação externa. O grupo divide-se em várias unidades de negócio independentes, o que permite que cada uma delas explore inovações de forma autónoma, sem depender de uma aprovação centralizada. Um exemplo recente foi o uso de inteligência

artificial durante as eleições legislativas em Portugal, onde uma equipa dedicada desenvolveu e implementou uma aplicação que analisava os debates políticos em tempo real. Esta abordagem demonstrou como a empresa utiliza a inovação externa para criar soluções adaptadas às necessidades do mercado local, enquanto explora novos caminhos para aumentar a eficiência operacional.

A Magycal mencionou que a maior limitação na adoção de inovação externa no setor dos media é a resistência das empresas tradicionais. Foi referido que, embora a Magycal tenha conseguido implementar várias soluções inovadoras para *broadcasters* como a Sport TV e a Media Capital, a aceitação de novos modelos de receita, para além da publicidade tradicional, ainda enfrenta resistência. No entanto, foi destacado que, em termos de inovação, a Magycal tem conseguido contornar essas barreiras ao desenvolver provas de conceito e trabalhar diretamente com as equipas técnicas dos *broadcasters*, mostrando-lhes o valor da inovação e como esta pode ser integrada de forma eficaz.

A Liga Portugal mencionou que a inovação na organização tem origem tanto em fontes internas quanto externas, com forte inspiração nas práticas internacionais. Um exemplo foi a utilização de tecnologias de realidade virtual para proporcionar uma experiência imersiva aos adeptos que assistem a jogos remotamente. Esta iniciativa, que utiliza inovações tecnológicas desenvolvidas por parceiros internacionais, foi implementada para criar uma experiência semelhante à de estar fisicamente presente num estádio, permitindo que a Liga se diferencie e aumente o envolvimento dos adeptos em eventos desportivos.

A AMC Networks adota uma abordagem ágil para integrar inovação externa, aproveitando o seu tamanho para experimentar e implementar mudanças rapidamente. Um exemplo concreto é a criação de *podcasts* como estratégia de *branding*, focada em fornecer conteúdos fora da tradicional TV paga e alcançar novos públicos. A empresa também explora a incorporação de parcerias externas para o uso da inteligência artificial em processos de traduções automáticas

e legendagem, além de testar novas formas de publicidade programática, adaptando as inovações digitais ao ambiente televisivo.

3.1.2 Desafios na adoção de Inovação Externa

Os desafios relacionados com a inovação externa são variados e refletem as especificidades de cada organização. A Magycal descreveu como as estruturas rígidas e a resistência interna em empresas como a Media Capital e a Sport TV têm dificultado a adoção de novos modelos de receita. Em particular, foi mencionada a hesitação em abandonar modelos tradicionais de publicidade em favor de novas oportunidades de monetização proporcionadas pelas interações em tempo real durante transmissões ao vivo. Contudo, foi também sublinhado que, apesar dessas limitações, a Magycal tem sido capaz de superar parte da resistência interna ao envolver as equipas de marketing e produto desde o início do processo de desenvolvimento das novas soluções.

A Mediaprobe mencionou que um dos maiores desafios foi conseguir escalar a sua tecnologia de medição emocional para grandes audiências. Explicaram que, embora existissem metodologias para medir reações emocionais em pequenos grupos, a verdadeira inovação foi conseguir implementar essa tecnologia em transmissões ao vivo de grande escala, como eventos desportivos e programas de televisão. O desafio foi ainda maior devido à necessidade de integrar essa tecnologia com os sistemas já estabelecidos pelos *broadcasters*. No entanto, o sucesso da Mediaprobe em superar esses desafios permitiu que os *broadcasters* utilizassem dados em tempo real para otimizar campanhas publicitárias e ajustar o conteúdo de acordo com as respostas emocionais dos espectadores.

O Grupo Impresa identificou como um dos seus principais desafios a necessidade de acompanhar a transformação dos hábitos de consumo de informação, especialmente com a transição para o digital. A estratégia da empresa tem-se focado no modelo “*digital first*”, com

iniciativas como o desenvolvimento da plataforma de *streaming* Opto SIC. No entanto, a dificuldade reside em garantir que a inovação externa acompanhe as necessidades do público, sobretudo dos jovens, que consomem conteúdo de forma distinta das gerações anteriores. Este desafio tem sido enfrentado, entre outras iniciativas, através de colaborações estratégicas com universidades e centros de inovação, como o Media Lab da Nova IMS.

No Observador, o foco em inovação é evidente através da exploração de novos modelos de negócio digitais e da implementação de ferramentas inovadoras para aumentar o engajamento do público. Um exemplo é o “Observador Lab”, uma unidade de *branded content* que desenvolve conteúdo exclusivo para marcas, permitindo um novo fluxo de receita e maior proximidade com os anunciantes. Outra iniciativa é o “Observador Co.lab”, uma parceria com uma agência digital de renome, destinada a criar conteúdo para clientes externos, mesmo quando este conteúdo não é veiculado no próprio site do Observador. Adicionalmente, o Observador explora formatos de entretenimento, como *podcasts* de investigação histórica, que combinam jornalismo com uma abordagem mais descontraída, atraindo novos públicos e diversificando a experiência oferecida aos leitores.

As entrevistas revelaram padrões importantes no que se refere à adoção de inovação externa. Tanto empresas públicas quanto privadas reconhecem a importância de recorrer a parcerias estratégicas para integrar novas tecnologias, melhorar a eficiência e responder às exigências de um mercado cada vez mais digital. No entanto, o grau de implementação e a rapidez com que essas inovações são adotadas variam significativamente entre empresas públicas e privadas.

A análise das entrevistas evidencia que as empresas privadas demonstram maior agilidade na adoção de inovações externas. As suas estruturas organizacionais, com menos barreiras burocráticas e mais flexibilidade financeira, permitem uma implementação mais rápida de tecnologias emergentes. Este padrão confirma o que a literatura aponta sobre a maior

facilidade das empresas privadas em inovar, como descrito em Ramirez et al. (2018), que sublinham a relevância de ter recursos disponíveis e autonomia para investir em inovação externa de forma contínua.

Por outro lado, as empresas públicas, como a RTP, encontram mais desafios na adoção de inovações devido a restrições orçamentais e à necessidade de justificar o investimento em novas tecnologias junto de entidades reguladoras. Este padrão de resposta reflete a visão de Faustino (2008), que argumenta que as empresas públicas de media enfrentam maiores dificuldades na implementação de inovação devido ao seu compromisso com a missão de serviço público e à limitação de recursos financeiros. Assim, enquanto as empresas privadas conseguem implementar inovações externas de maneira mais célere, as empresas públicas precisam equilibrar a inovação com as suas responsabilidades de serviço público, a regulação e as restrições financeiras.

O padrão que emerge da análise é que, independentemente do setor, as parcerias com organizações externas são vistas como essenciais para a aceleração da inovação, o que está em sintonia com o estudo de Moreira et al. (2012).

Outro padrão importante que surgiu foi a presença de barreiras internas à inovação, como a resistência cultural e os custos de implementação. Esta barreira foi identificada tanto por empresas públicas como privadas, embora as públicas pareçam enfrentar maiores dificuldades. Esta resistência à mudança interna e as barreiras culturais são temas amplamente discutidos na literatura, como em Fecher et al. (2020), que destacam que a integração de inovação externa não depende apenas de recursos financeiros, mas também da capacidade das organizações de adotar as mudanças de forma eficaz.

De forma geral, os padrões de resposta mostram que as empresas reconhecem a importância da inovação externa, mas a sua adoção depende fortemente da estrutura organizacional, disponibilidade de recursos e abordagem à colaboração externa. O alinhamento com a

literatura reforça a ideia de que, embora as parcerias estratégicas sejam fundamentais para acelerar o processo de inovação, as barreiras internas e estruturais ainda representam desafios importantes para as organizações do setor dos media em Portugal.

4. Conclusões

A investigação revelou que a adoção de inovação externa desempenha um papel crucial na competitividade das empresas de media em Portugal. A integração de inovações externas, como novas tecnologias e metodologias, permite que os *broadcasters* e organizações de media se mantenham competitivos num mercado em rápida transformação digital. Em comum, observou-se a necessidade de colaboração externa para compensar limitações internas, como recursos financeiros e estruturas organizacionais rígidas.

Os entrevistados partilharam visões semelhantes sobre a importância de combinar inovações internas com externas para gerar valor e garantir a adaptação às novas exigências dos consumidores. Em particular, o foco na personalização de conteúdos e a utilização de ferramentas como a inteligência artificial para a criação de novas experiências de utilizador, foram destacados como fundamentais para o futuro do setor.

Contudo, foram identificados desafios comuns, como a resistência cultural à mudança dentro das organizações e a dificuldade em alinhar inovações externas com os processos internos. A limitação de recursos financeiros também foi amplamente mencionada, sendo apontada como um dos principais entraves à adoção plena de novas tecnologias.

De forma geral, este estudo parece indicar que, para que as empresas de media em Portugal aproveitem o potencial completo da inovação externa, é essencial a criação de estruturas de apoio que facilitem a integração tecnológica e a transformação cultural. Parcerias estratégicas com agentes externos mostraram-se eficazes na superação de barreiras internas, especialmente em áreas como capacitação de equipas e adaptação a novas práticas de mercado. No entanto, a

continuidade e o impacto a longo prazo destas inovações dependerão de um compromisso sustentado, tanto em termos de investimento financeiro como de desenvolvimento de uma cultura organizacional aberta à mudança. Em última instância, o sucesso da inovação externa no setor dos media português dependerá da capacidade das empresas de equilibrar a inovação com as suas identidades corporativas, mantendo-se fiéis ao seu propósito enquanto evoluem para atender às novas exigências de um público em constante transformação.

5. Limitações e trabalhos futuros

Este estudo foi limitado pela curta janela temporal para a realização das entrevistas, o que resultou na participação de um número restrito de organizações, com foco principal no setor de *broadcasting*. Uma limitação importante foi a impossibilidade de observar a evolução das inovações externas ao longo do tempo. Futuras investigações poderiam beneficiar de estudos longitudinais que acompanhem as empresas durante períodos mais extensos, permitindo uma análise mais detalhada de como as inovações são implementadas, ajustadas e aperfeiçoadas em resposta às mudanças no mercado e às necessidades dos consumidores. Esse acompanhamento longitudinal poderia também revelar o impacto gradual e a sustentabilidade das inovações externas nas estratégias de longo prazo das empresas.

Além disso, seria proveitoso expandir a amostra para incluir uma diversidade maior de entidades portuguesas, como plataformas de *streaming*, *big techs*, agências de publicidade e *startups* tecnológicas. A inclusão dessas empresas enriqueceria a análise, permitindo capturar diferentes perspetivas e abordagens setoriais em relação à inovação externa. Adicionalmente, a incorporação de dados quantitativos seria valiosa para complementar a análise qualitativa, medindo o impacto da inovação externa em métricas como o crescimento da audiência digital, o aumento das receitas publicitárias e a eficiência operacional. Esta abordagem mista,

combinando dados qualitativos e quantitativos, aprofundaria a compreensão do impacto real e tangível das inovações.

Investigações futuras também poderiam considerar uma extensão internacional do estudo, permitindo comparações entre diferentes mercados. Uma análise comparativa ajudaria a identificar padrões regionais e globais na adoção de inovação externa, fornecendo uma perspectiva mais ampla sobre como contextos culturais, económicos e tecnológicos influenciam as práticas de inovação. Esse enquadramento internacional traria *insights* sobre as variações nas estratégias de inovação entre regiões, especialmente em termos de adaptação a novas tecnologias e abordagens comerciais.

Finalmente, seria relevante incluir pesquisas qualitativas com públicos segmentados, oferecendo uma visão aprofundada sobre as percepções dos consumidores em relação às inovações implementadas. Esse tipo de abordagem, focada nos utilizadores finais, permitiria capturar mudanças nos comportamentos e preferências dos consumidores à medida que novas tecnologias e modelos de media são adotados.

Referências bibliográficas

- Accenture. 2024. *Reinvent For Growth 2024*. Accenture.
- Burgelman, Robert A., Clayton M. Christensen, and Steven C. Wheelwright. 1992. *Strategic Management of Technology and Innovation*.
- Chesbrough, Henry William. 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*. Harvard Business School Press.
- Christensen, Clayton M. 2003. *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book that Will Change the Way You Do Business*. Harper Collins.
- Christensen, Clayton M., Michael E. Raynor, Jeff Dyer, and Hal Gregersen. 2011. *Disruptive Innovation: The Christensen Collection (the Innovator's Dilemma, the Innovator's Solution, the Innovator's DNA, and Harvard Business Review Article "How Will You Measure Your Life?")*. Harvard Business Press.
- Drucker, Peter F. 1985. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. SSRN Electronic Journal.
- Dyer, Jeffrey H., Hal B. Gregersen, and Clayton M. Christensen. 2012. "The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators." *Choice Reviews Online* 49, no. 08 (April 1): 49–4551.
- Faustino, Paulo. 2008. "Restructuring and Turnaround of a Public Service Broadcaster: Public Management With a Private Attitude." *Journal of Media Business Studies* 5, no. 3 (September 1): 53–81.
- Fecher, Florian, Johanna Winding, Katja Hutter, and Johann Füller. 2018. "Innovation Labs From a Participants' Perspective." *Journal of Business Research* 110: 567–76.
- Ferdous, Ahmed Shahriar, Carmel Herington, and Bill Merrilees. 2013. "Developing an Integrative Model of Internal and External Marketing." *Journal of Strategic Marketing* 21, no. 7 (August 28): 637–49.

- Gupta, Sunil. 2018. *Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business*. Harvard Business Press.
- Ipsos European Public Affairs. 2023. *Media & News Survey 2023*. Ipsos.
- Kelley, Thomas, and David Kelley. 2013. *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*. Crown Business.
- Kim, W. Chan, and Renee Mauborgne. 2015. *Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business Review Press.
- Kingdon, Matt. 2013. *The Science of Serendipity: How to Unlock the Promise of Innovation*. John Wiley & Sons.
- Kleijn, Els, Enno Masurel, and Kees van Montfort. 2011. "The Influence of 'Outsiders' on Innovative Behavior by Medium-Sized Firms." *Innovation: Management, Policy & Practice* 13, no. 2: 150-162.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. 2023. *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. John Wiley & Sons.
- KPMG. 2016. "Impact of Disruptive Technologies on the Way Media Companies Run Their Operations." Estudo da Forrester Consulting Comissionado pela KPMG.
- Lassen, Astrid Heidemann, Bjørge Laugen, and Rick Middel. 2008. "Collaborative Entrepreneurship: On the Influence of Internal and External Collaboration on Corporate Entrepreneurial Innovation." *Proceedings of the 9th International CINet Conference*, 530–43.
- Moniz, António Brandão. 2018. "Research and Development, Innovation, and Industrial Integration in Portugal: A Success Story?" *Technological Forecasting and Social Change* 134: 348-355.
- Nielsen. 2023. *Annual Marketing Report 2023*. Nielsen.

- Olsen, Dan. 2015. *The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback*. John Wiley & Sons.
- Parlamento Europeu. 2023. *Media & News Survey 2023*. Parlamento Europeu.
- PwC. 2023. *PwC Global Entertainment and Media Outlook 2023*. PwC.
- Ramirez, F. Javier, Gloria Parra-Requena, Maria J. Ruiz-Ortega, and Pedro M. Garcia-Villaverde. 2018. "From External Information to Marketing Innovation: The Mediating Role of Product and Organizational Innovation." *Journal of Business and Industrial Marketing* 33, no. 5 (April 18): 693–705.
- Ries, Eric. 2011. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Currency.
- Serrano-Bedia, Ana Ma, Concepción López-Fernández, and Gema García-Piqueres. 2012. "Complementarity Between Innovation Activities and Innovation Performance." *Journal of Manufacturing Technology Management* 23, no. 5 (June 1): 557–77.
- Statista. 2023. *Media Usage Worldwide 2023*. Statista.
- Statista, Statistics Portugal. 2023. *Television Industry in Portugal*. Statista.
- Wang, Xinchun, Dennis B. Arnett, and Limin Hou. 2016. "Using External Knowledge to Improve Organizational Innovativeness: Understanding the Knowledge Leveraging Process." *Journal of Business and Industrial Marketing* 31, no. 2 (March 7): 164–73.
- Winther, Casper Hein. 2022. "Inside the Innovation Lab: How Paradoxical Tensions Persist in Ambidextrous Organizations Over Time." *Scandinavian Journal of Management* 38, no. 1: 1-12.
- Witzeman, Stewart, Gene Slowinski, Ryan Dirkx, Lawrence Gollob, John Tao, Susan Ward, and Sal Miraglia. 2006. "Harnessing External Technology for Innovation." *Research-Technology Management* 49, no. 3 (May 1): 19–27.

Anexos

Anexo 1 - Guião de Entrevista

- Como a estratégia de inovação se alinha com a estratégia global da empresa?

1.1: Como define a integração de inovação externa em sua organização e qual a sua importância nesta indústria?

1.2: Na sua opinião, qual é a importância (desafios) de desenvolver mecanismos internos para facilitar a integração de inovação externa em estratégias de marketing e produto?

1.3: Qual é a importância de combinar inovações internas com inovações externas/cooperativas?

2: Iniciativas e Programas

2.1: Que iniciativas ou programas específicos a sua organização implementou para incentivar a integração de inovações externas?

Se houve:

2.2: Como essa iniciativa integrou elementos de inovação externa?

2.3: Quais foram os resultados observados?

Se não houve / Não quer responder: próxima questão

3: Recursos e Capacitação

3.1: Que recursos, formação ou orientação são fornecidos para capacitar os funcionários a integrar inovações externas?

4: Cultura Organizacional

4.1: Qual a sua percepção sobre a forma como a sua organização promove uma cultura de inovação?

4.2: Que práticas culturais específicas ajudam na absorção e implementação de inovações externas em estratégias de marketing e produtos?

5: Desafios e Superação

5.1: Quais são alguns dos desafios que encontrou na promoção da integração de inovação externa e como os superou?

6: Medição de Sucesso

6.1: Como é que mede o sucesso e o impacto dos esforços para integrar inovações externas na sua organização?

- Há metas e objetivos? Quais?

7: Conselhos e Visões Futuras

7.1: Que conselho daria a outros líderes que procuram integrar inovação externa como um motor da inovação?

7.2: Como é que você vê o futuro da integração de inovação externa na sua organização?

Anexo 2 - Padrões de resposta e exemplos de Iniciativas de Inovação Externa entre as empresas entrevistadas

Tema	Padrões de resposta	Iniciativas de/para a Inovação Externa
Parcerias e Colaborações	Todas as empresas mencionaram o uso de parcerias estratégicas, tanto com <i>startups</i> quanto com universidades, para acelerar a inovação e desenvolver soluções específicas para os desafios do setor.	RTP e Liga Portugal colaboram com <i>startups</i> para desenvolver tecnologias interativas; Grupo Impresa e Media Capital trabalham com universidades, como a Nova IMS, para inovação analítica.
Adaptação à Digitalização	A transição para o digital foi um tema central, com estratégias focadas em canais digitais e novas plataformas de conteúdo, como <i>streaming</i> e podcasts, para atender à demanda dos novos públicos.	AMC Networks investe na criação de formatos como podcasts; assim como a RTP , o Observador e o Grupo Impresa , que também desenvolveu a plataforma de <i>streaming</i> Opto SIC.
Engajamento e Personalização do Público	O uso de dados e tecnologias de personalização para compreender melhor o	Observador utiliza ferramentas de análise de dados para recomendações personalizadas; Media

	comportamento do consumidor e oferecer experiências mais direcionadas e interativas foi destacado por todas as empresas.	Capital investiu em IA para personalização de conteúdos; RTP implementa <i>analytics</i> para adaptar o conteúdo ao público.
Automação e Eficiência Operacional	A automação de processos internos, como marketing e distribuição, é uma prioridade, com tecnologias como IA e robôs para otimizar fluxos de trabalho e reduzir custos.	AMC Networks implementou automação para processos de marketing; Mediaprobe utiliza IA para análises em tempo real; Liga Portugal automatiza processos para melhorar a experiência dos adeptos.
Desafios na Implementação de Inovação Externa	Todas as empresas relataram dificuldades em superar barreiras culturais e resistência interna à mudança, exigindo gestão cuidadosa para a aceitação de novas tecnologias.	Magycal relatou resistência em empresas de media tradicionais; RTP e Grupo Impresa enfrentam desafios para equilibrar inovação externa com a estrutura organizacional tradicional.
Capacitação e Desenvolvimento de Equipa	A formação contínua e o desenvolvimento de competências nas equipas	Media Capital promove programas de capacitação em IA; AMC Networks

	são essenciais para acompanhar o ritmo da inovação e garantir a eficácia das novas tecnologias implementadas.	oferece formação em práticas de startups; Magycal investe no desenvolvimento de equipa para suportar inovações tecnológicas.
Diversificação de Fontes de Receita	Em resposta às mudanças do mercado, todas as empresas buscam novos modelos de monetização, como <i>branded content</i> , eventos interativos e canais digitais.	Observador desenvolve <i>branded content</i> com Observador Lab; Liga Portugal explora experiências interativas pagas; Grupo Impresa e AMC Networks diversificam com podcasts e parcerias comerciais.