



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INOVAÇÃO DISRUPTIVA NO MODELO DE NEGÓCIO DA IMPRENSA GENERALISTA PORTUGUESA

Trabalho de Final de Mestrado - Dissertação

2016



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

1. Problemática
2. Revisão de Literatura
 1. Modelos de Negócio
 2. Teoria de Inovação Disruptiva
 3. O modelo de negócio da imprensa generalista
3. Metodologia e Questões de Investigação
4. Discussão
5. Conclusões

II. TFM: Processo e Método



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

1. Problemática

- **Os jornais generalistas estão em declínio**
 - Queda de circulação paga
 - Despedimentos, prejuízos e falências
- **Os jornais possuem um elevado estatuto sociocultural**
 - Relutância em discutir o jornalismo como uma actividade comercial
 - Uma actividade avessa à mudança

Modelo de Negócio  **Inovação Disruptiva**



- I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
2. Revisão de Literatura

- **Abundância de literatura sobre modelos de negócio**
 - O conceito não possui base teórica na área da Economia
 - Conjunto vasto de definições e tipologias
 - Não existe consenso na definição, nas formas de classificação ou nos elementos constituintes de um modelo de negócio

 - **A Internet popularizou o conceito de modelo de negócio**
 - Ascensão de plataformas comerciais digitais
 - Implicações importantes da Internet na gestão de empresas
-



Modelos de Negócio



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

- **É uma unidade de análise distinta do produto, firma, indústria ou rede...**
 - ...mas essa distinção não implica uma diferenciação absoluta
 - O modelo de negócio incorpora diversos conceitos e as ligações entre eles

 - **A dificuldade de definir o conceito pode ser prejudicial mas...**
 - É irrealista imaginar que é possível criar uma única classificação
 - É apenas necessário que a definição do conceito possua objectivos claramente definidos
-



- I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista
2. Revisão de Literatura

- **No caso deste trabalho, foi utilizada uma definição baseada em Osterwalder *et al.* (2005) e Zott & Amit (2010):**

“Um sistema de actividades interdependentes desempenhadas por uma empresa focal, pela rede de actores à sua volta e pelos consumidores, que cria valor para todas as partes envolvidas, e que permite à empresa focal capturar esse valor de forma lucrativa”



- I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
2. Revisão de Literatura

➤ **Os objectivos da definição:**

- Destacar o conceito de valor e a rede onde a empresa se insere
- Reconhecer o impacto de mudanças que surgiram com:
 - O advento da Internet
 - A abolição da fronteiras tradicionais das empresas
 - Maior inclusão do consumidor na criação de valor



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

Base	Elemento do modelo de negócio	Descrição
Produto	Proposta de valor	Uma perspectiva geral do conjunto de produtos e serviços da empresa
Interface com o consumidor	Cliente-alvo	Os segmentos de consumidores a quem a empresa quer oferecer valor
	Canal de distribuição	Os modos de contacto entre a empresa e os consumidores
	Relacionamento com o consumidor	As ligações internas e as ligações com os diferentes segmentos de consumidores
Gestão de infraestrutura	Configuração de valor	A organização das actividades e recursos
	Competências core	As competências necessárias para executar o modelo de negócio
	Rede de parcerias	Rede de acordos de cooperação com outras empresas
Aspectos financeiros	Estrutura de custos	Consequências monetárias dos meios utilizados no modelo de negócio
	Modelo de receitas	O modo com o qual a empresa ganha dinheiro através dos fluxos de receita

Fonte: Adaptado de Osterwalder *et al.* (2005)



I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
2. Revisão de Literatura

➤ **Os objectivos de um modelo de negócio, segundo Chesbrough (2010):**

- (1) articular a proposta de valor;
 - (2) identificar o segmento de mercado;
 - (3) definir a estrutura da cadeia de valor requerida para criar e distribuir a oferta, e os activos complementares necessários para suportar a posição na cadeia;
 - (4) especificar o mecanismo de receitas;
 - (5) estimar a estrutura de custos e o potencial de lucro;
 - (6) descrever a posição da empresa dentro da rede de valor;
 - (7) formular a estratégia competitiva.
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

➤ O conceito de *valor* é central nos modelos de negócio

- O seu significado é implícito na literatura
- É um conceito relativo
- A criação, obtenção e entrega de valor são as preocupações centrais da arquitectura de um modelo de negócio
- A criação de valor é algo que ultrapassa os limites da empresa, estando inserida numa cadeia de valor interdependente
- É especialmente importante devido às mudanças radicais da economia digital



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

➤ **O modelo de negócio e a estratégia possuem uma relação intrincada**

- No mesmo mercado, concorrentes podem possuir o mesmo modelo de negócio, mas níveis diferentes de sucesso
 - O sucesso de uma empresa é determinado pela dinâmica entre o modelo de negócio e a estratégia.
 - O modelo de negócio representa uma fonte de possível vantagem competitiva e de inovação
 - ...apesar de ser insuficiente para, por si só, assegurar vantagem competitiva
 - Existem barreiras naturais para a replicação de modelos de negócio
 - Permite monetizar tecnologia
-



Teoria de Inovação Disruptiva



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

➤ O processo de Inovação Disruptiva

- Surge uma nova tecnologia que proporciona aos consumidores um valor diferente daquele proporcionado por uma tecnologia existente
- Inicialmente, essa nova tecnologia ganha uma quota de mercado marginal associada a uma gama mais baixa de desempenho
- Com o tempo, o desempenho dessa tecnologia melhora...
- A “disrupção” ocorre quando o desempenho da nova tecnologia melhora de tal forma que passa a ser capaz de satisfazer as necessidades que os consumidores associam à tecnologia existente, capacidade essa que os consumidores percebem como sendo superior



- I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
2. Revisão de Literatura

➤ **Teoria de Inovação Disruptiva**

- Não é evento; é um processo
 - Não equivale à substituição completa de uma tecnologia por outra

- Não é um fenómeno absoluto, mas relativo
 - O carácter disruptivo de uma inovação só pode ser aferido quando comparado com o modelo de negócio de outra empresa



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

Inovação sustentadora

- Melhoramentos incrementais
- Utilizam critérios valorizados pelos mercados actuais
- Utilizam métricas de desempenho bem sucedidas no passado
- Possuem custos mais reduzidos
- Visa a estabilidade

Inovação disruptiva

- Altera a proposta de valor
- Utilizam critérios valorizados por um nicho de mercado
- Utilizam novas métricas de desempenho
- Possuem custos mais elevados (inicialmente)
- Visa a disrupção



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

- **Inovação Tecnológica x Inovação de Modelo de Negócio**
 - A distinção tem implicações importantes a nível da gestão

- **A teoria procura prever o aparecimento de inovações disruptivas através da identificação de padrões:**
 - Mecanismos de acção
 - Timing
 - Impacto no produto
 - Impacto no modelo de negócio



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

➤ “Dilema do Inovador”

- Incapacidade de prever, identificar ou responder ao aparecimento de inovações disruptivas
- Concentração de recursos nas tecnologias existentes
 - Ausência de incentivos para apostar em inovações disruptivas
 - Inovações disruptivas ameaçam o modelo de negócio actual de empresas incumbentes

➤ **O problema não é apenas a identificação de ameaças disruptivas...**

➤ **O problema é o conflito entre o modelo de negócio estabelecido e aquilo que pode ser necessário para explorar inovações disruptivas**



Inovação Disruptiva do Modelo de Negócio da Imprensa Generalista



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

- **O modelo de negócio tradicional da imprensa tem a sua origem na segunda metade do século XIX**
 - **Desde então o modelo de negócio dos jornais não foi alterado de forma significativa**
 - A publicidade continua a ser a principal fonte de receita
 - O modo industrial de produção centenário continua a ser utilizado
 - A revolução digital proporcionou melhoramentos tecnológicos, mas não criou novas capacidades
 - **Existem diversas razões para essa imutabilidade:**
 - Estatuto diferenciado dos jornalistas como trabalhadores
 - Divisão tradicional entre a criação de conteúdo e a gestão comercial
 - Códigos de ética e deontologia inflexíveis
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

- **A génese da disrupção do modelo de negócio é atribuída a alterações contextuais no ambiente operacional dos jornais**
 - Essas alterações precedem a Internet
 - Aumento de concentração dos *media* em grandes conglomerados empresariais
 - Integração horizontal
 - Hegemonia de actividades de assessoria e relações públicas
 - Aparecimento da Internet
 - Reconfiguração da cadeia de valor das redes globais de publicidade
 - Motores de busca e plataformas de redes sociais
 - Alteração nos hábitos de consumo dos leitores
 - Aumento exponencial da concorrência
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

- **A imprensa generalista ignorou a disrupção de modelo de negócio**
 - Os jornais criaram versões digitais gratuitas
 - A rentabilidade da publicidade digital é inferior
 - A revolução digital proporcionou melhoramentos tecnológicos, mas não criou novas capacidades

 - **A imprensa generalista reagiu tardiamente:**
 - Subvalorizaram novas ameaças
 - Jornais gratuitos
 - Sites de anúncios classificados
-



I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
2. Revisão de Literatura

- **A resposta à disrupção tem sido prescrita de forma variada**
 - Integração tecnológica superior
 - Aposta renovada no papel social do jornalismo na democracia
 - Aposta centrada na qualidade
 - Criar novas formas de publicidade digital
 - Reduzir o escopo de actividade para competência *core*

 - **Existe uma incerteza tremenda quanto à direcção dos modelos de negócio**

 - **Não existe nenhuma receita triunfante ou fórmula replicável**
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

- **Em Portugal, em 2008, os quatro maiores grupos empresariais do sector, a Controlinveste, a Cofina, a Media Capital e a Sonae controlavam 96,47% do mercado**
 - Apenas o *Observador* actua como uma entidade independente
 - **O declínio financeiro da imprensa generalista portuguesa é inegável**
 - Entre 1997 e 2007, a margem bruta operacional média dos jornais portugueses passou de 22,8% para 5,6%
 - Os despedimentos e os prejuízos têm sido frequentes
 - Entre 2002 e 2014, o investimento publicitário total em Portugal quase triplicou...
 - ...no entanto, entre 2001 e 2009, o peso da imprensa na despesa publicitária baixou de 32% para 23%
 - Em 2014, os agregadores globais receberam 81% das receitas de publicidade digital
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista
2. Revisão de Literatura

- **Entre 2000 e 2014, a queda de circulação nos jornais portugueses foi avassaladora:**
 - *Público e Diário de Notícias*: -40%
 - *Jornal de Notícias e Expresso*: -57%

 - **O *Correio da Manhã* é uma exceção**

 - **Nas plataformas online da imprensa generalista, segundo os valores de audiência média online, o alcance da imprensa nunca foi tão grande...**

 - **...mas a circulação digital paga é residual**
 - *Expresso*: 13612 exemplares em 2014
 - *Correio da Manhã*: 229 exemplares em 2014
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

2. Revisão de Literatura

➤ **O perfil da população portuguesa não cria um mercado favorável para a imprensa generalista:**

- 41,5% da população não lê jornais
 - 69% dos utilizadores de Internet lêem notícias através do Facebook
 - Os jornais são apenas o terceiro recurso mais frequente para o consumo de notícias, atrás da televisão e das redes sociais
 - A maioria dos consumidores de jornais apenas utiliza as versões online
 - 99% dos utilizadores online não pagou por notícias em 2014
 - 23% dos utilizadores online considera “pouco provável” que irá pagar por notícias no futuro, enquanto 34% considera “improvável” e 40% considera “muito improvável”
-



- I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista
 2. Revisão de Literatura
-

➤ **Mudanças no panorama social e mediático em Portugal:**

- As taxas de abstenção têm subido de forma consistente nos processos eleitorais desde o início da democracia
 - A população portuguesa apresenta níveis baixos e decrescentes de interesse na política, satisfação com a democracia e confiança nas instituições políticas
 - Proliferação de formas de entretenimento com aumentos exponenciais:
 - Acesso à Internet
 - A velocidade de conexão online
 - Número de subscrições de televisão por cabo,
 - Número de canais por cabo
 - Utilização de plataformas móveis
 - Tempo de visionamento diário de televisão por espectador
 - Número de redes wireless
-



I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
2. Revisão de Literatura

- **Em Portugal a resposta à disrupção ocorreu de forma semelhante ao resto do mundo:**
- Tendencialmente o modelo de negócio foi ignorado
 - Plataformas digitais eram consideradas apenas extensões dos jornais impressos
 - As primeiras tentativas de criar jornais inteiramente digitais falharam
 - A decisão de cobrar por conteúdos digitais foi marcada por avanços e recuos
 - Os modelos de negócio mantiveram-se essencialmente inalterados
- **A literatura académica confunde modelo de negócio com o modelo de receitas**
-



Questões de Investigação e Metodologia



I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
3. Metodologia e Questões de Investigação

➤ **Questões de Investigação:**

1. Como é que a imprensa generalista portuguesa efectuou a sua adaptação à disrupção do modelo de negócio?
2. Qual é a contribuição do quadro teórico proporcionado pela teoria de inovação disruptiva para explicar o declínio do modelo de negócio tradicional da imprensa generalista?
3. Qual é a contribuição do quadro teórico proporcionado pela teoria de inovação disruptiva para explicar a resposta da imprensa generalista à disrupção do seu modelo de negócio?



I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
3. Metodologia e Questões de Investigação

➤ **Metodologia**

- **Método de Estudo de Caso**
 - Metodologia mais adequada para a análise de fenómenos sociais complexos
 - **Lógica de “generalização analítica”**
 - **Teoria de Inovação Disruptiva**
 - **Modelo de Negócio**
 - **Estabelecimento *a priori* de constructos**
 - **“Conflito de Modelo de Negócio”**
 - **“Aversão à mudança”**
 - **Entrevistas semi-estruturadas**
-



I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
3. Metodologia e Questões de Investigação

➤ **Quatro estudos de caso**

- ***Público e Observador***
 - José Manuel Fernandes
 - Director do *Público* entre 1998 e 2009
 - *Publisher* do Observador
 - ***Jornal de Notícias***
 - Hélder Bastos
 - Editor do *Jornal de Notícias* entre 1988 e 2003
 - Professor na Universidade do Porto
 - **Expresso**
 - João Vieira Pereira
 - Director-adjunto do *Expresso* desde 2006
-



Discussão dos Casos



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

4. Discussão

➤ Ameaças disruptivas são previsíveis

- **A ameaça foi imediatamente identificada no *Público*, no *Expresso* e no *Jornal e Notícias***
 - Os quatro jornais generalistas estabelecidos criaram versões digitais com a devida antecedência
 - Jornal de Notícias – 1995
 - Público – 1996
 - Expresso - 1997
 - Setúbal na Rede – 1998
 - **A questão do “modelo de negócio” não teve relevância**
 - Assumiu-se que bastaria replicar o modelo tradicional na plataforma digital.
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

4. Discussão

- **Inexistência de incentivos financeiros para investir em inovações disruptivas**
 - Em Portugal, em 2004, o mercado da publicidade digital era 50 vezes inferior ao mercado publicitário da imprensa
 - As operações digitais do *Público*, do *Jornal de Notícias* e do *Expresso* tinham dimensões reduzidas
 - As versões digitais eram consideradas meras extensões das versões impressas
 - As versões digitais eram encaradas como inovações sustentadoras
 - As actividades jornalísticas das versões digitais eram extremamente limitadas
 - As versões digitais dos jornais possuíam limitações tecnológicas
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista
4. Discussão

- **A disrupção tem um efeito paralisante nas empresas estabelecidas**
 - **Mesmo em 2006, ainda se discutia no *Público* a necessidade de aumentar a tiragem da versão impressa**
 - **No *Expresso*, a versão impressa é considerada o “produto-estrela”**
 - Certos conteúdos ainda são reservados para a versão impressa
 - **Os entrevistados consideraram que o papel do jornais no seu próprio declínio é limitado**
-



I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
4. Discussão

➤ **Inovações disruptivas alteram a proposta de valor no mercado**

- Os três entrevistados consideraram que a proposta de valor dos jornais generalistas é a sua força reguladora do poder político nos sistemas democráticos
 - “As pessoas não querem comprar uma broca com um quarto de polegada. Elas querem comprar um buraco com um quarto de polegada.” Christensen e Raynor (2003, p. 99)
 - Os jornais são apenas o terceiro recurso mais frequente para o consumo de notícias, atrás da televisões e das redes sociais
 - A maioria dos consumidores de jornais apenas utiliza as versões online
-



I. **Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista**
4. Discussão

- **Inovações disruptivas reconfiguram as cadeias de valor**
 - **Os jornais possuem uma estrutura de custos inflexível**
 - Custos irrecuperáveis elevados e custos marginais baixos
 - Os custos de impressão e distribuição tendem a representar mais de metade dos custos
 - A imprensa é a indústria que possui mais custos operacionais não relacionados com conteúdo
 - A indústria dos jornais é uma indústria de manufactura
 - **A publicação de notícias passou a ser uma actividade barata e eficiente**
 - Multiplicação de concorrência directa
 - Aumento de poder de agregadores de conteúdo e das agências de informação
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

4. Discussão

- **O conflito entre dois modelos de negócio cria dificuldades na reestruturação das empresas sob disrupção**
 - **Na redacção do Jornal de Notícias, a Internet, e, por extensão, a versão digital, eram consideradas como ameaças para a profissão**
 - A publicação de conteúdos na plataforma digital era realizada de forma a não prejudicar o desempenho da versão impressa
 - **No *Público*, o director do jornal chegou a trabalhar exclusivamente na versão online para destacar a mudança de prioridades**
 - No entanto, ainda hoje os conteúdos destinados ao jornal impresso são publicados tardiamente na versão online
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista
4. Discussão

- **O conflito entre dois modelos de negócio cria dificuldades na reestruturação das empresas sob disrupção**
 - **No *Público*, no *Jornal de Notícias* e no *Expresso*, a separação tradicional entre a gestão de conteúdo e a gestão comercial manteve-se inalterada**
 - **A produção de conteúdo ainda é realizada segundo os moldes de produção industrial**
 - “Fábrica de notícias”
 - Processos de decisão lentos
 - *Output* típico por jornalista é uma peça por dia
 - **90% dos jornalistas em Portugal afirma não ter frequentado qualquer formação específica para a utilização da Internet.**
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

4. Discussão

- **Empresas incumbentes e novos entrantes têm formas diferentes de lidar com a disrupção**
 - **No *Público*, no *Jornal de Notícias* e no *Expresso*, a maioria dos jornalistas trabalha simultaneamente em conteúdo para a versão impressa e online**

 - **O *Observador* possui maior flexibilidade para adaptação**
 - Ausência de conflito de modelo de negócio
 - A adaptação passará pela reestruturação das operações e dos processos à volta do modelo de receitas tradicional
 - Redacção de dimensões reduzidas
 - Níveis salariais mais baixos
 - Jornalistas com competências tecnológicas
 - Desvalorização de práticas jornalísticas tradicionais
-



Conclusões



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

5. Conclusões

- **O quadro teórico proporcionado pelo conceito de modelo de negócio e a teoria de inovação disruptiva explica correctamente as dificuldades e a resposta da imprensa generalista face à mudança digital**
- **A disrupção na indústria da imprensa é um fenómeno semelhante ao observado noutras indústrias afectadas pela inovação disruptiva.**
- **A imprensa não conseguiu adaptar-se de forma bem-sucedida devido ao conflito entre dois modelos de negócio distintos.**



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

5. Conclusões

- **Essa dificuldade de adaptação foi exacerbada pela separação entre a gestão editorial e a gestão comercial**
 - **A gestão editorial está quase alheada das implicações do modelo de negócio no desempenho da organização**
 - **Os jornais operam segundo o pressuposto de que a cadeia de valor onde se inserem possui essencialmente a mesma configuração tradicional**
 - Na nova cadeia de valor, as competência “core” dos jornais possuem pouco valor
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

5. Conclusões

- **A limitação tecnológica e a dimensão reduzida do mercado desincentivou a aposta na inovação.**

 - **Novos entrantes, como o Observador, têm a capacidade adoptar com sucesso inovações disruptivas com mais facilidade**
 - Mas as empresas estabelecidas não estão condenadas à extinção

 - **O foco excessivo no estatuto diferenciado do jornalismo ignorou as regras básicas pelas quais se cingem as empresas convencionais em mercados concorrenciais.**
-



I. Inovação Disruptiva no Modelo de Negócio da Imprensa Generalista

5. Conclusões

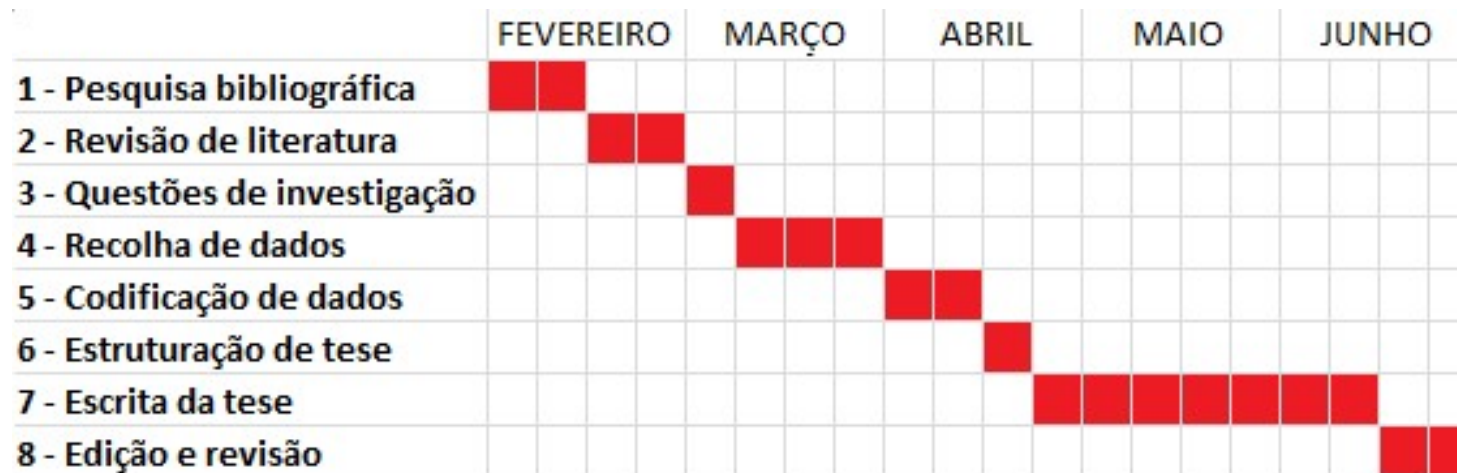
- **A inovação disruptiva é um processo, e não um evento**
 - O declínio dos jornais impressos não se trata da substituição gradual ou repentina dos jornais impressos por uma única alternativa, os jornais digitais.
- **A disrupção foi um fenómeno multipolar no qual uma enorme confluência de factores levou ao declínio do modelo de negócio da imprensa, devido à proliferação exponencial de concorrentes directos e indirectos.**



II – TFM: Processo e Método



II – TFM: Processo e Método





➤ **Processo de identificação do tema**

- Teses de anos anteriores
 - Repositório da Universidade de Lisboa
- Publicações académicas
 - MIT Sloan Management Review
 - Harvard Business Review
- Publicações científicas
 - Long Range Planning
 - Journal of Product Innovation Management



II – TFM: Processo e Método

5. Conclusões

➤ Processo de identificação do tema

Tema	Teorias/Ideias
Impressão 3D	Inovação Disruptiva
Cloud computing	Competência Core
Outsourcing	Destruição Criativa
Organizações Horizontais	Cadeia de Valor
Universidades e Empresas	Balanced Scorecard
Investimento Público e Inovação	Total Quality Management



➤ **Processo de elaboração do trabalho**

- Realizar anotações durante a leitura de artigos
 - Ideias
 - Citações
 - Estatísticas e Factos
 - Classificar as anotações durante a leitura de artigos
 - “Cadeia de Valor”
 - “Conflito de Modelo de Negócio”
 - “Tendência de consumo”
 - “Estrutura interna da empresa”
 - “Inércia organizacional”
-



➤ **Processo de elaboração do trabalho**

- Não há nada de errado em começar com uma teoria *a priori*
 - Robert K. Yin
 - Kathleen M. Eisenhardt
- Finalizar a recolha de dados com a maior antecedência possível
 - O tipo de dados disponíveis é importante na escolha do tema
- Google - “filetype:pdf”



➤ **Processo de elaboração do trabalho**

- Ter em atenção a dimensão e a formatação do TFM
- Manter uma bibliografia actualizada
- Realizar triangulação para evitar a manipulação de factos
- Não desvalorizar a introdução e a conclusão



Obrigado pela atenção!