



Inovação Alimentar e Saúde
Gestão Agro-alimentar, 3º ano

Conceitos

Inovação

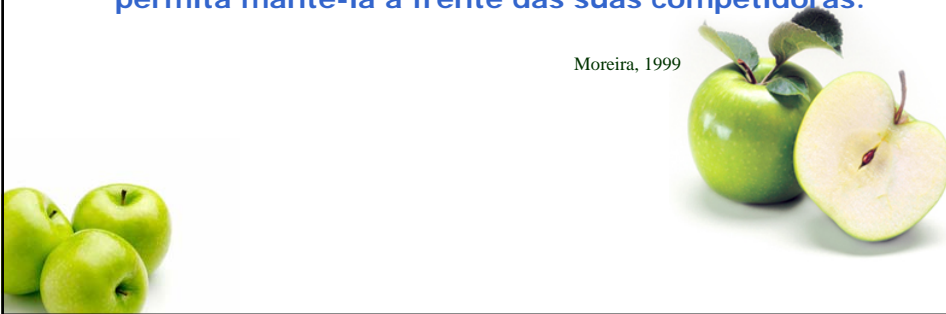


Conceitos

A empresa do futuro terá que possuir um **nível científico e tecnológico avançado** dentro da sua área de especialização. Esta será uma **condição necessária** mas não suficiente.

Para assegurar uma **posição de liderança**, a empresa do futuro terá igualmente que **assegurar uma actividade elevada de inovação**, através da qual **novos produtos e novos processos sejam criados a um ritmo que permita mantê-la à frente das suas competidoras**.

Moreira, 1999



Inovação-Conceito

Inovação pode ser definida como:

- Algo novo para a organização
- A palavra **innovar**, do latim, significa "tornar novo", "renovar", enquanto **inovação** traduz-se pelo **acto de inovar**. Desta forma, a amplitude do termo remete a tentar uma definição mais específica.
- A palavra **inovação** é frequentemente usada para descrever um objecto, que pode ser, por exemplo, um novo modelo de carro. Embora referindo-se a algo "concreto", teóricos do assunto concordam que inovação pode assumir outras formas de definição:
 - Rogers e Shoemaker (1971) argumentam que uma **inovação** pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado num determinado processo.
 - ...**inovações** administrativas e técnicas (KIMBERLY e EVANISKO, 1981),
 - ...**inovação** no trabalho organizacional, **inovações** em produtos e **inovações** em processos (WHIPP E CLARK, 1986)



Inovação-Conceito

- Embora “novidades” encontradas em organizações, como explicitadas atrás, em técnicas, administrativas, organizacionais, inseridas em produtos ou processos, nem todas elas podem ser consideradas como inovações.
- Cabe ressaltar, aqui, a diferenciação entre “**originalidade**” e “**novidade**”, propriamente dita.
 - **Originalidade** oriunda da palavra Original, do latim *originalle*, é relativo à origem, à qualidade de original, inicial, primordial, primitivo, originário.
 - **Novidade** é originária do latim *novitate* que se reporta à qualidade ou carácter de novo, uma inovação, embora referente a algo já existente, um uso novo para algo já existente. Neste contexto, Zaltman *et al* (1973) argumentam que, enquanto toda inovação implica em mudança, nem toda mudança implica em inovação. O conceito mais amplo de inovação, é aquele relacionado com a “novidade” que, necessariamente, não seja uma “originalidade”, mas que no contexto da organização é novo. Conforme Zaltman *et al* (1973) a definição inovação pode ser entendida como uma ideia, uma prática ou um artefacto material percebido como novo, relevante e único adoptado em um determinado processo, área ou por toda a organização.



Inovação-Conceito

- ***A Inovação como factor crítico de sucesso***
 - *Ser **diferente** não significa necessariamente ser capaz de criar valor. Para que tal aconteça, é necessário que a inovação se constitua como **vantagem competitiva**. Por isso, é importante discutir condições em que a inovação se transforma numa vantagem competitiva que permita às empresas consubstanciar, de facto, a sua capacidade diferenciadora em valor.*



"diferenciar" ≠ "gerar valor" (Adelino e Medina, 1999)

Inovação-Conceito

- **A Inovação como factor crítico de sucesso**

- *Ex.: Todos sabemos que, se fôssemos a uma pastelaria para tomar um café e o dono oferecesse gratuitamente sanduíches e bolos, o seu **comportamento seria claramente diferenciador** face ao das restantes lojas do mesmo ramo. O que também seria evidente é que, ao receber oitenta escudos pela venda do café, **difícilmente criaria valor** para a pastelaria*



(Adelino e Medina, 1999)

Inovação-Conceito

- **Inovação Versus Performance**

- *Ex.: uma empresa multinacional, muito famosa exactamente por ter um notável laboratório de investigação, criava imensos protótipos, mas nenhum deles triunfava no mercado.*
 - *Neste caso, a inovação resumia-se a gastar dinheiro.*

“A inovação é verdadeiramente uma vantagem competitiva desde que o mercado a aceite, daí que seja cada vez mais importante ter medidas de performance.”



(Adelino e Medina, 1999)

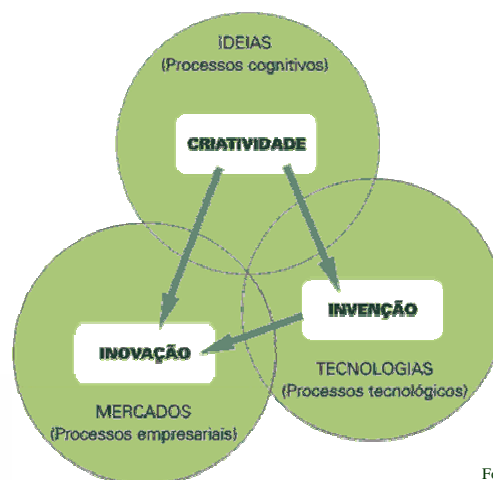
Inovação-Conceito

- **Criatividade** é o produto do gênio humano, enquanto gerador de novas ideias, conceitos ou teorias
- **Invenção** é um passo à frente, no qual se delinea um produto, processo ou protótipo resultante da combinação de ideias em que uma, pelo menos, é inteiramente nova, ou em que o modo como essas ideias estão combinadas é totalmente novo, produto da criatividade
- **Inovação** é a transformação de ideias e/ou utilização de invenções, de que resultam aplicações úteis conducentes a melhoramentos.

Assim, a criatividade existe no universo das ideias, em que os **processos** são **cognitivos**; a invenção, no universo das tecnologias, em que os **processos** são **tecnológicos**; e a inovação, no universo dos mercados, em que os **processos** são **empresariais**. Uma ideia só se transforma numa invenção se puder gerar algo que funcione; uma invenção só se torna numa inovação se puder ser implementada com sucesso na sociedade



Inovação-Conceito



Fonte: Oliveira, 1999



Inovação-Conceito

- “É o impulso fundamental que coloca e mantém em movimento a engrenagem da economia” – Joseph Schumpeter
 - A razão, segundo o autor, para que a **economia saia de um estado de equilíbrio** e entre num *boom* (processo de **expansão**) é o **surgimento de alguma inovação**, do ponto de vista económico, que altere consideravelmente as condições prévias de equilíbrio.
 - Exemplos de inovações que alteram o estado de equilíbrio são:
 - a introdução de um **novo bem no mercado**, a descoberta de um **novo método de produção ou de comercialização** de mercadorias; a conquista de **novas fontes de matérias-primas**, ou, por fim, a **alteração da estrutura de mercado** vigente, como a quebra de um monopólio.
 - A introdução de uma inovação no sistema económico é chamada por Schumpeter de **“acto empreendedor”**, realizada pelo “empresário”, **visando a obtenção de um lucro**. O lucro é o motor de toda a actividade empreendedora, segundo o autor, o qual trata o lucro não como a simples remuneração do capital investido, mas como o “lucro extraordinário”, isto é, o lucro acima da média exigida pelo mercado para que haja novos investimentos e transferências de capitais entre diferentes sectores.



Inovação-Conceito

- “Imagine-se que, nos EUA, há um produto que ainda não foi lançado no mercado português. Visito o fabricante, estabeleço um contrato e passo a importar o produto e a vendê-lo no nosso mercado. Pergunto aos consumidores portugueses se estão satisfeitos ou não e chego à conclusão que os consumidores portugueses estão encantados. Existiu inovação?”
 - Uma corrente entende a inovação como aquilo que é completamente diferente do que já existe, muito mais associado a um processo de criação de produtos totalmente distintos dos existentes.
 - Uma segunda corrente entende que inovação não é apenas isso, mas muito mais. Inclui o alargamento de produtos, de processos, de serviços, de mercados, passa pela criação de novos métodos de processamento e distribuição e pela alteração a nível de gestão da organização do trabalho, bem como pelas qualificações dos trabalhadores.
- E aqui surge a questão do mercado: se algo que existe nos EUA é transposto para Portugal, isso é uma inovação no sentido mais lato, embora possa não conter nada de inovador relativamente ao que é feito nos EUA, no Japão ou no resto da Europa.
 - Se há uma transferência de *know-how*, de saber para uma realidade onde ela não existe, isso inclui-se nesse conceito mais abrangente, que é aquele que foi avançado pelo:



Livro Verde Sobre Inovação.

Inovação-Conceito

Inovação, empresa e sociedade

- Os papéis que a inovação desempenha são múltiplos. Enquanto força motriz, arrasta consigo as empresas em direcção a objectivos ambiciosos inscritos no longo prazo. É ela que conduz à renovação das estruturas industriais e é ela que dá origem a novos sectores de actividade económica. Esquemáticamente, a inovação é:
 - renovação e alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados associados;
 - criação de novos métodos de produção, de aprovisionamento e de distribuição;
 - introdução de alterações na gestão, na organização do trabalho e nas condições de trabalho, bem como nas qualificações dos trabalhadores

In: Livro Verde Sobre Inovação, 1995



Inovação-Conceito

- A empresa inovadora apresenta, assim, várias características que podem reunir-se em duas grandes categorias de competências:
 - - as **competências estratégicas**: visão a longo prazo; capacidade para identificar ou mesmo antecipar as tendências do mercado; vontade e capacidade de reunir, tratar e integrar a informação tecnológica e económica;
 - - as **competências organizativas**: gosto e domínio do risco; cooperação interna, entre os diferentes departamentos funcionais, e externa, com a investigação pública, os serviços de consultadoria, os clientes e os fornecedores; implicação do conjunto da empresa no processo de mudança e investimento em recursos humanos.

In: Livro Verde Sobre Inovação, 1995



Inovação-Conceito

- Foi esta **abordagem global** que conduziu o relógio Swatch, por exemplo, ao êxito que conhecemos e que se traduz na prática por quatro inovações simultâneas. São elas:
 - a concepção (redução das peças);
 - a produção (montagem da caixa numa só peça);
 - o *design* (novo conceito de apresentação dos relógios);
 - a distribuição (pontos de venda não especializados).

In: Livro Verde Sobre Inovação,



Inovação-Conceito

"O oposto da inovação é o arcaísmo e a rotina."
Livro Verde Sobre a Inovação, Comissão Europeia, 1996.

"Se não conseguir ser diferente está condenado."
Roberto Goizueta, antigo presidente da Coca Cola.

"A inovação é a criatividade mais a sua aplicação."
Bruno Libert, Presidente Director Geral do CGI - Crédit Général Industriel.

"A inovação é um processo interactivo e tumultuoso ... que liga uma rede mundial de fontes de saber às necessidades subtilmente imprevisíveis dos clientes."
James Brian Quinn.

"A inovação é a produção, assimilação e exploração bem sucedida da novidade."
Livro Verde Sobre a Inovação, Comissão Europeia, 1996.



Inovação-Conceito

- De acordo com o Manual de Oslo (2005, 3ª edição), publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE):

Inovação:

- é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.



A FAMÍLIA DE NORMAS DE GESTÃO DA INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO (IDI)

- **NP 4456:2007** – Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. (IDI). **Terminologia e definições** das actividades de IDI; que estabelece os termos e definições utilizados no conjunto das normas.
- **NP 4457:2007** – Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. (IDI). **Requisitos do sistema de gestão da IDI**; que define os requisitos de um sistema de gestão de investigação, desenvolvimento e inovação aplicável a qualquer organização, permitindo que a organização defina a sua política de gestão e objectivos de IDI, estabeleça um sistema de gestão da IDI para alcançar os seus objectivos e melhorar o seu desempenho, de modo a criar conhecimento e transformá-lo em riqueza económica e social. Esta norma permite a certificação do sistema de gestão.
- **NP 4458:2007** – Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. (IDI). **Requisitos de um projecto de IDI**; que define os requisitos necessários para definir um projecto que tenha possibilidades de alcançar os seus objectivos, não só contemplando aspectos de IDI, mas também tudo o que se relacione com a gestão do projecto e exploração dos resultados. Esta norma pode ser usada para a certificação de projectos de IDI.
- **NP 4461:2007** – Gestão da Investigação, Desenvolvimento e Inovação. (IDI) e Projectos de IDI. **Competência e avaliação dos auditores de sistemas de gestão da IDI** e dos auditores de projectos de IDI; que define os requisitos de competência necessários aos auditores de terceira parte de sistemas de gestão de IDI e de projectos de IDI, bem como os requisitos para manutenção e melhoria de competências e sua avaliação.



Inovação-Conceito

- Distinguem-se quatro tipos diferentes de inovação (NP 4456:2007)



Inovação-Conceito

- Tipos de Inovação
 - Inovação do Produto
 - " do Processo
 - " Organizacional
 - " de Marketing



Inovação-Conceito

● Tipos de Inovação

Inovação de Produtos (Bens e Serviços)	Definição
	<p><i>"Introdução no mercado de novos ou significativamente melhorados, produtos ou serviços. Inclui alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes, materiais, software incorporado, interface com o utilizador ou outras características funcionais". (Manual de Oslo, OCDE, 2005: pág 48,156)</i></p> <p>A inovação do produto/serviço pode utilizar novo conhecimento ou tecnologia ou apenas a combinação de conhecimento ou tecnologia já existente.</p> <p>O <i>design</i> é considerado inovação do produto, no entanto alterações de <i>design</i> que não promovam alterações significativas nas funcionalidades do produto devem ser consideradas inovações de <i>marketing</i>.</p> <p>O desenvolvimento de novas utilizações para o produto, com apenas pequenas alterações nas suas especificações técnicas é considerada inovação.</p> <p>A inovação do produto nos serviços, pode incluir: melhoramentos significativos na forma como é prestado (por exemplo: rapidez, eficiência), novas funcionalidades ao serviço e a introdução de novos serviços.</p>



- **A abertura fácil** - O desenvolvimento de embalagens metálicas com abertura fácil, como as das conservas de peixe e de carnes, foi uma inovação que introduziu uma maior conveniência na sua utilização pelo consumidor . As tampas de fecho fácil das embalagens Tetra Brik são uma inovação mais recente da Tetra Pak, na mesma linha de aumento da facilidade e comodidade na utilização da embalagem.



Inovação-Conceito

• Tipos de Inovação

Inovação de Processos	Definição
	<p>“É a implementação de novos ou significativamente melhorados, processos de fabrico, logística e distribuição”. (Manual de Oslo, OCDE, 2005: pág 49,163)</p> <ul style="list-style-type: none">• Métodos novos ou significativamente melhorados no fabrico ou produção de bens ou serviços• Métodos novos ou significativamente melhorados de logística, de entrega ou de distribuição <p>Actividades novas ou significativamente melhoradas de apoio a processos (por exemplo: sistemas de manutenção, sistemas de informação, sistemas de contabilização, etc.).</p>



Inovação do Processo

- **As Pringles** - Não sendo verdadeiramente batatas fritas, este produto, desenvolvido pela Procter & Gamble, é reconhecido pelo consumidor como tal. A sua tecnologia de produção é completamente distinta da utilizada no fabrico das batatas fritas ditas clássicas. Neste produto é possível reconhecer outros tipos de inovações: de marca e de embalagem.
 - **A embalagem das Pringles** - Este novo produto é comercializado numa embalagem completamente revolucionária dentro do sector das batatas fritas. Embora tratando-se de um produto diferente, ao serem percebidas como batatas fritas, é com estas, e as respectivas embalagens, que o consumidor as compara.
- **O Just in time** - A introdução desta metodologia que visa a minimização dos *stocks* em armazém, representou um processo inovador de gestão e controlo de mercadorias.



Inovação-Conceito

● Tipos de Inovação

Inovação Organizacional	Definição
	<p><i>"Implementação de novos métodos organizacionais na prática do negócio, organização do trabalho e /ou relações externas"</i></p> <p>Novos métodos organizacionais: Implementação de novos métodos para organização das actividades de rotina e desenvolvimento de novos procedimentos para desenvolvimento do trabalho. EXEMPLO: Novos processos de gestão de conhecimento, novos processos de formação, avaliação e desenvolvimento de RH, ou gestão da cadeia de valor, reengenharia de negócio, gestão do sistema da qualidade, etc.</p> <p>Organização no trabalho: Implementação de novos métodos para distribuição de responsabilidades, tomada de decisão, novos conceitos para estruturar as actividades, tais como integração de diferentes unidades. EXEMPLO: Implementação de sistemas de <i>"build-to-order"</i>, novos sistemas de tomada de decisão, etc.</p> <p>Relações externas: Implementação de novas formas de relacionamento com outras empresas. Não inclui fusões e aquisições. Estabelecimento de novas formas de colaboração, novos métodos de integração com fornecedores, novas formas de subcontratação ou consultoria.</p>



Inovação-Conceito

● Tipos de Inovação

Inovação de Marketing	Definição
	<p><i>"Implementação de novos métodos de marketing, envolvendo melhorias significativas no design do produto ou embalagem, preço, distribuição e promoção."</i> (Manual de Oslo, OCDE, 2005: pág 49.149)</p> <p>A distinção entre outras actividades de <i>marketing</i> tem a ver com o carácter inovador para as empresas.</p> <p>O objectivo é aumentar as vendas através da melhor satisfação das necessidades dos mercados, da alteração de posicionamento ou da abertura de novos mercados.</p> <p>Inovação de Marketing no Produto: Alterações significativas no <i>design</i> do produto, alteração significativa nas suas funcionalidades, alterações significativas na forma e aparência, sabor, fragrância, alterações nas embalagens.</p> <p>Inovação de Marketing do Preço: Introdução pela primeira vez de novas estratégias de preço, como por exemplo: preços diferenciados, gestão da capacidade, leilões, preços diferenciados por segmento de mercado, descontos, etc.</p> <p>Inovações de Marketing na Distribuição: Introdução de novos canais de vendas, entendido como métodos utilizados para venda dos produtos ou serviços e não métodos de logística (ex: utilização de sistemas de <i>franchising</i>, abertura de lojas próprias, novos conceitos de licenciamento, novos conceitos para apresentação dos produtos, etc.).</p> <p>Inovação de Marketing na Promoção: Utilização de novos conceitos e técnicas. Primeira utilização de publicidade na TV, marca, alterações de símbolos e da imagem corporativas, introdução de um sistema de informação personalizado, cartões de fidelidade, etc.</p>



Inovação-Conceito

- **INOVAÇÃO INCREMENTAL**

- Inovação incremental é aquela em que o novo produto incorpora alguns novos elementos em relação ao anterior, sem que, no entanto, sejam alteradas as funções básicas do produto.

Alguns exemplos de inovações incrementais são:

- **A escova de dentes** - No desenvolvimento de novas escovas de dentes, seja pela introdução de *designs* mais ergonómicos, seja pela utilização de novos materiais, a generalidade das inovações não se traduzem em qualquer alteração das funções básicas do produto.
- **O Skip Tablets** - Embora a sua forma de apresentação seja distinta dos outros (o Skip em pó e o Skip concentrado), este novo produto não incorpora características que o tornem significativamente diferente.
- **As pilhas Duracell** - O aumento do tempo de duração das pilhas corresponde à melhoria das características iniciais de um produto de base existente.



Inovação-Conceito

- **INOVAÇÃO DISTINTIVA**

- Uma inovação distintiva caracteriza-se pelo facto de o novo produto, embora possuindo um conjunto de características idênticas àquele a partir do qual foi desenvolvido, apresentar uma série de atributos a que correspondem funções inexistentes anteriormente.
- **O WC Pato** - Este produto, com uma embalagem inovadora com a extremidade em forma de pescoço de pato, facilita a limpeza das zonas mais difíceis, constituindo isto uma mais-valia que nenhum outro produto consegue oferecer.



Inovação-Conceito

- **INOVAÇÃO REVOLUCIONÁRIA**

- Este tipo de inovação caracteriza-se por uma ruptura completa com os produtos existentes para satisfação de uma dada necessidade, ou mesmo pela criação de uma nova necessidade até aí inexistente ou que se encontrava latente.



Como surge a Inovação?

- descoberta do fogo!
 - mudanças na preparação de alimentos...



Como surge a Inovação?

Procurando sistematizar e organizar as inúmeras abordagens ao tema da Inovação, e modos como esta se concretiza no seio das organizações, Slappendel (1996) apresenta três perspectivas:

- **Individualista** - os indivíduos são considerados os grandes **motores e protagonistas da Inovação**, não estando as respectivas acções condicionadas significativamente por factores externos.
- **Estruturalista** - enquanto a perspectiva individualista procura explicar a Inovação com base nos indivíduos, a perspectiva estruturalista assume que a **Inovação é determinada por características organizacionais**. As organizações têm objectivos a atingir, o mais premente de entre eles o da sobrevivência. Todo o esforço de Inovação decorre de tais objectivos, de modo a **garantir o melhor desempenho possível da empresa, internamente e no seu relacionamento com o meio exterior**. Portanto, os clientes, os fornecedores e os concorrentes são agentes importantes a ter em conta nos processos de Inovação.
- **Processo interactivo** - envolve a **descrição e análise de sequências de actividades** que ocorrem no desenvolvimento e implementação da Inovação, encarada essencialmente enquanto **processo a ser devidamente planeado, acompanhado e estudado como qualquer outro processo crítico**.



Mais do que antagónicas, mutuamente exclusivas ou incompatíveis entre si, uma **visão integrada e articulada entre estas três perspectivas potencia verdadeiramente a concretização eficaz da Inovação**.

Sistema de Gestão IDI

- *Todos os estudos e trabalhos realizados nos últimos anos em Portugal sobre o **panorama das empresas nacionais em termos de competitividade e desenvolvimento**, apontam invariavelmente num mesmo sentido:*
 - *fracos níveis de inovação empresarial, ao nível **tecnológico, organizacional e de marketing**.*
- *Estas deficiências em termos de inovação sentem-se em todo o tecido empresarial nacional, devido a:*
 - *falta de maturação tecnológicas das empresas;*
 - *escassez de organizações de intermediação tecnológica;*
 - *reduzida existência de parques tecnológicos;*
 - *grande distância existente entre as empresas e as fontes de informação especializadas,*
- *que implicam reduzidos índices de cooperação tecnológica, nacional ou internacional das empresas portuguesas.*



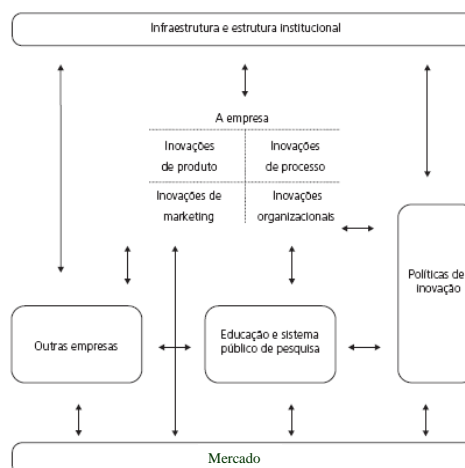
Fonte: AEP, "Inovação e Gestão" 2007

Sistema de Gestão IDI

- A implementação de um Sistema de Gestão IDI permite às organizações:
 - Sistematizar as suas actividades de IDI para aproveitar o saber fazer interno;
 - Estabelecer objectivos e metas que contribuam para o controlo de recursos associados às actividades;
 - Planear, organizar e monitorizar as unidades de IDI;
 - Melhorar a sua imagem organizacional e competitividade perante outras organizações do sector no âmbito nacional e internacional;
 - Acompanhar o desenvolvimento tecnológico de forma a antecipar o mercado e identificar oportunidades de melhoria;
 - Integrar a gestão de IDI com outros sistemas de gestão implementados na empresa;
 - Estabelecer a interacção da IDI com outros departamentos e divisões da organização;
 - Obter tecnologia patenteada que permita a sua posterior licença para venda;
 - Demonstrar à administração pública e a todos os organismos que avaliam projectos de IDI para possível financiamento, a transparência desta actividade na organização;
 - Monitorizar, identificar oportunidades de melhoria e implementar acções correctivas, de acordo com os resultados obtidos nas suas actividades de investigação, desenvolvimento e inovação.



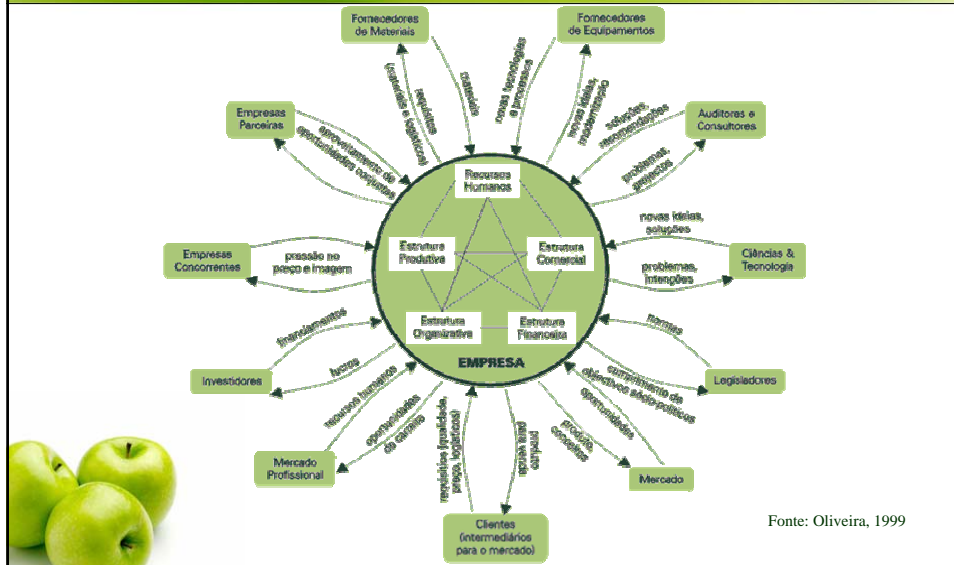
Inovação-modelo



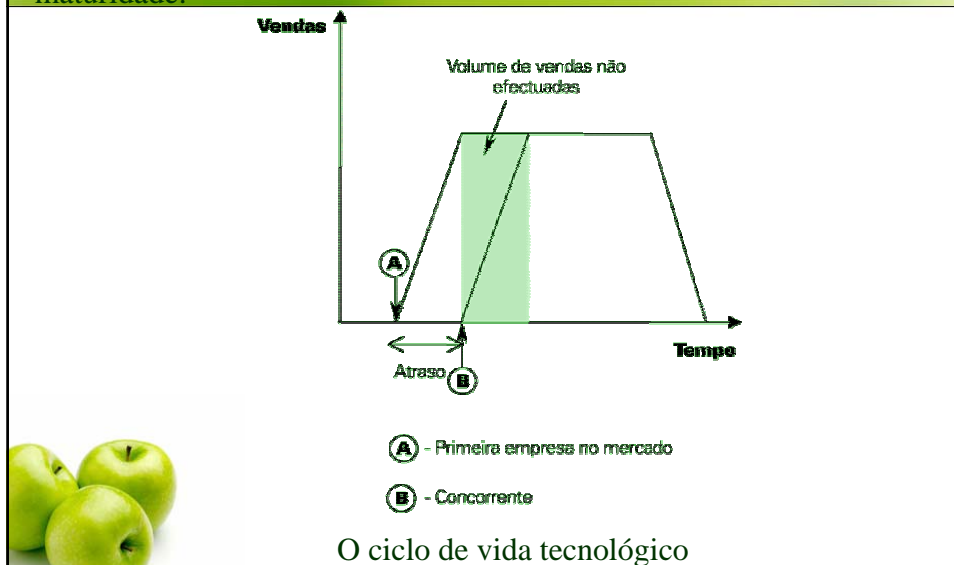
Manual de Oslo

Inovação-modelo

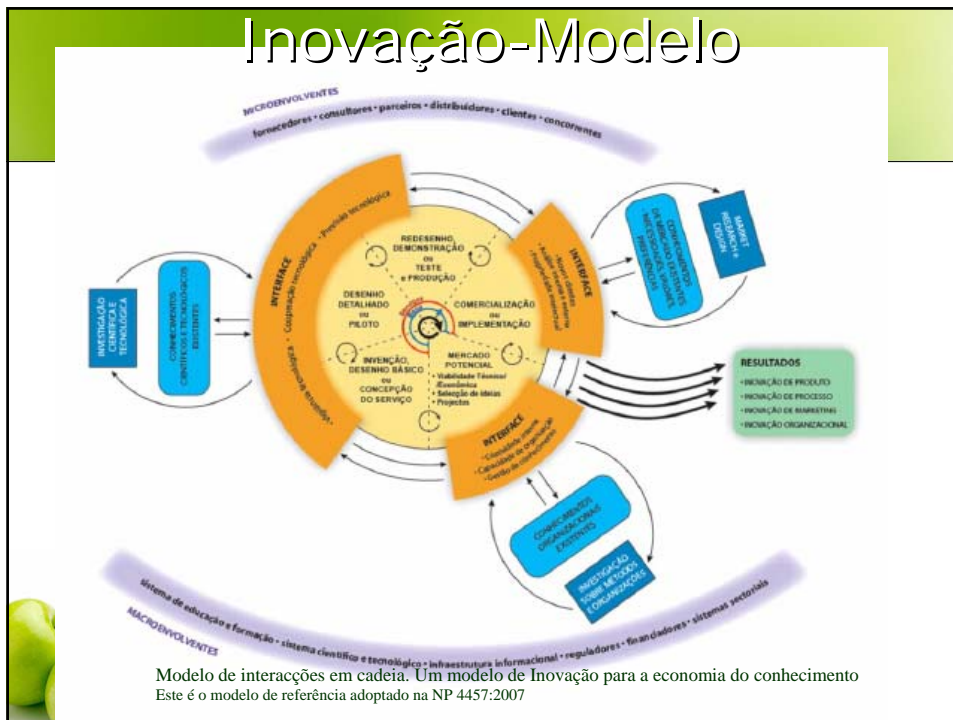
Principais ligações endógenas e exógenas envolvidas na inovação



As empresas que não consigam reduzir igualmente o seu ciclo de inovação poderão sofrer perdas significativas em termos de vendas pois, ao contrário do passado, existem produtos que em pouco tempo atingem maturidade.



Inovação-Modelo



Inovação-Modelo NP 4457:2007

A concepção do modelo parte do conhecido modelo de interações em cadeia de Kline e Rosenberg (*chain-linked model*) para a economia do conhecimento, acomoda os conceitos da 3ª edição do Manual de Oslo, com particular enfoque no conceito de inovação e considera a inovação tanto na indústria (bens) como nos serviços (oferta de intangíveis), tanto em sectores tradicionais (*low-tech*) como mais sofisticados (*high-tech*), constituindo-se como um modelo de aplicação universal a qualquer organização.

De acordo com este modelo, a inovação resulta de interações entre as competências e conhecimentos científico - tecnológicos, de mercado e organizacionais existentes na organização e as competências e conhecimentos externos resultantes da macro e micro envolvente à organização (sistema de educação e formação, sistema científico e tecnológico, etc., fornecedores, clientes, parceiros, etc).

Este modelo inovador propõe à organização uma abordagem à inovação sistemática, contínua e sustentada, privilegiando, através da gestão das interfaces, o diálogo, a interação e aprendizagem, potenciando a sua eficácia.

Inovação-Oportunidades

- Da busca da **satisfação das necessidades do cliente** e da adequação da **resposta das empresa às ameaças** resultantes das alterações do mercado deriva um **elevado potencial para inovação**.
- Em qualquer dos casos, a **identificação de uma oportunidade** de inovação **implica** a **melhoria de processos**, o **desenvolvimento de novos produtos**, a **melhoria de produtos existentes**, ou o **desenvolvimento de serviços** que contribuam para um **incremento significativo do desempenho do negócio**, o qual se poderá traduzir, nomeadamente, por:
 - servir mais clientes;
 - servir melhor os clientes actuais;
 - aumentar a quota de mercado;
 - alargar para novos mercados;
 - aumentar as receitas/lucros.



Inovação-Oportunidades

Ao procurar a satisfação das necessidades dos clientes, a empresa deverá focar os seus esforços em **áreas onde exista um elevado potencial em termos de clientes e reduzido número de concorrentes com uma oferta similar**. Algumas das áreas em que a empresa poderá concentrar a sua atenção na busca de **oportunidades resultam de alterações de:**

- natureza **SOCIAL**;
- natureza **ECONÓMICA**;
- natureza **TECNOLÓGICA**;
- natureza **POLÍTICA e LEGAL**

- São estes tipos de alterações provenientes do mercado que conduzem frequentemente ao aparecimento de novas oportunidades.

- A **percepção antecipada das tendências dos mercados e da forma como estes funcionam** constitui uma mais-valia para qualquer empresa, ao permitir-lhe **desenvolver atempadamente** os seus produtos e maximizar a exploração da mutação que irá ocorrer.



Inovação-Oportunidades

- As alterações nos mercados, que ocorrem por razões diversas, podem no entanto ser de natureza significativamente diferente. Assim, existem **alterações de curto** ou de **longo prazo**.
 - As alterações no mercado de **curto prazo** estão muitas vezes associadas a questões de **modas**.
 - **Os hábitos de consumo são completamente diferentes no período de expansão e no período de recessão**
- De entre as alterações no mercado de **longo prazo**, e tomando Portugal como exemplo, encontram-se o **envelhecimento da população**, o **aumento da esperança de vida** e o **aumento do rendimento per capita**.
 - **Serviços e produtos vocacionados para a terceira idade constituem hoje uma oportunidade de negócio interessante**



Inovação-Oportunidades

ALIMENTOS FUNCIONAIS

O mercado dos **produtos que fazem mais do que alimentar** tem vindo a crescer e pode chegar a 250 mil milhões de dólares. As estratégias de marketing têm sabido dar à volta às críticas aos alimentos funcionais

Peter Brabeck, patrão da Nestlé, está convencido de que o futuro da indústria alimentar está nos alimentos funcionais, segundo ele aqueles que vão possibilitar ao sector "um crescimento na ordem dos 40 %".

Não são só os grandes veteranos do mercado alimentar (sendo a Nestlé a maior das maiores empresas mundiais de bens de consumo, com uma facturação anual na ordem dos 65.400 milhões de dólares) a interessarem-se pelos alimentos funcionais.

Surgem outras: A Brand New Brands Inc., cujo negócio se centra justamente no desenvolvimento de **produtos alimentares que incorporem ingredientes promotores da saúde** - empresa esta que conseguiu reunir 15 milhões de dólares de capital avançado por investidores como a Unilever Ventures, a Prolog Ventures, a Great Spirit Ventures e a Burril&Company.



Inovação-Oportunidades

ALIMENTOS FUNCIONAIS

Em 2004, o subsegmento dos alimentos funcionais, ou "nutracêuticos", rondou os 36 mil milhões de euros no mercado global, mais do que duplicando os valores que registava à entrada do século XXI.

É consensualmente aceite que tem o potencial para se expandir, na próxima década e meia, até à fasquia dos 189,4 mil milhões de euros- metade do actual volume estimado da indústria alimentar.

A apetência dos consumidores pelos **alimentos funcionais - produtos alimentares que proporcionam benefícios específicos de saúde e bem-estar**, para além da tarefa elementar de nutrição - está patente desde há quase uma década quando, na **Conferência Mundial de Nutrição de 1996**, foram apresentadas pesquisas dando conta de uma **aceitação já a rondar os 55 %**. Por essa mesma altura, o International Food Information Council referia também que "**os consumidores vêem os alimentos funcionais como a evolução natural dos alimentos que sempre comeram**".



Inovação-Oportunidades

A apetência dos consumidores pelos **alimentos funcionais - produtos alimentares que proporcionam benefícios específicos de saúde e bem-estar**, para além da tarefa elementar de nutrição - está patente desde há quase uma década quando, na **Conferência Mundial de Nutrição de 1996**, foram apresentadas pesquisas dando conta de uma **aceitação já a rondar os 55 %**.

O International Food Information Council referia também que "**os consumidores vêem os alimentos funcionais como a evolução natural dos alimentos que sempre comeram**".



Inovação-Oportunidades

Mas foi só pelos finais dos anos 90 que a entrada dos alimentos funcionais no mercado ganhou verdadeiro fôlego, ao que não é estranha a queda em desgraça da "junk food".

Actualmente, os consumidores podem encontrar de tudo, desde:

- hambúrgueres com mais 50% de ácidos gordos ómega 3
- a sumos de laranja e pastilhas elásticas enriquecidos com cálcio,
- passando por bolachas com antioxidantes, bolos enriquecidos com fibras,
- margarinas que afiançam baixar os níveis do colesterol danoso,
- cereais que alegam reduzir os riscos das doenças cardiovasculares,
- produtos lácteos que garantem fortalecer o sistema imunitário e
- ainda outros alimentos que prometem aumentar a capacidade de memória
- e aumentar os níveis de energia.



Inovação-Oportunidades

Na base do desenvolvimento destes alimentos funcionais está o conceito de "alimentos medicinais" que, aliás, não é novo. É uma **filosofia que vem desde Hipócrates** e amplamente adoptada em diversos países asiáticos, como o Japão e a China, onde a medicina tradicional usa alimentos como remédios pelo menos desde mil anos AC. E até no mundo ocidental há alguns casos esporádicos: a **Coca-Cola, recorde-se, foi lançada há dois séculos como um xarope para as dores de cabeça e tónico energético de produção farmacêutica artesanal!!!**

A novidade em termos de entrada no mercado destes produtos tem assim a ver sobretudo com a sua validação por parte do conhecimento científico e com a sua maior massificação - leia-se a entrada nos hábitos alimentares da Europa e Estados Unidos, onde poderosas forças de marketing criam um cada vez maior interesse dos consumidores por estes produtos.

O sucesso dos alimentos funcionais não tem enfrentado obstáculos de maior, apesar das críticas avançarem que "o consumo mal gerido de alimentos funcionais em vez de trazer benefícios pode é acarretar sérios riscos para a saúde" (aviso constante em vários boletins do **Center for Science in the Public Interest**).



Inovação-Oportunidades

Um exemplo: a combinação de 28 gramas dos cereais Total (marca norte-americana de cereais enriquecidos com ferro) e de um burrito Dilberito (que contém a totalidade de vitaminas e sais minerais que cada pessoa necessita por dia) dá **200 % da dose diária de ferro recomendada pelos nutricionistas** - o dobro do necessário, excluindo todas as outras fontes de ferro.

Mas, mesmo com tais alertas, os consumidores mostram-se cada vez mais interessados nos impactos positivos que os "nutracêuticos" prometem trazer, desde efeitos no **processo de envelhecimento à prevenção de doenças específicas, melhoria das performances desportivas, gestão nutricional de grupos particulares como crianças, mulheres e idosos, até à supressão do apetite**. E estão dispostos a pagar preços duas a quatro vezes mais caros do que os dos similares "não enriquecidos" por alimentos que os mantenham saudáveis mas não saibam a remédio.



Inovação-Oportunidades

• ALTERAÇÕES DE NATUREZA SOCIAL

• Emancipação da mulher

- **As refeições pré-preparadas**

• Envelhecimento da população

- **O leite enriquecido com cálcio** - Várias empresas investiram no desenvolvimento e lançamento deste produto alimentar, especialmente concebido para satisfazer as necessidades de cálcio de um segmento de população mais idosa.

• Falta de tempo disponível /maximização do tempo disponível

- **As entregas ao domicílio** - A associação da entrega ao domicílio a produtos ou serviços representa uma mais-valia que muitos consumidores estão hoje dispostos a pagar, pois o valor do serviço adicional é inferior ao que é atribuído por eles ao tempo livre que vão ganhar. O Pingo Doce Compra Directa e a Telepizza são disso exemplos.
- **As compras via Internet** - A possibilidade de, a partir de casa, utilizando um computador, poder comprar produtos que posteriormente são entregues à porta, é um outro exemplo de solução procurada por um número cada vez maior de pessoas.

• Aumento da informação disponível /do nível de formação

- O aumento da informação disponível e do nível de formação são factores que podem induzir modificações na percepção dos produtos ou serviços pelo consumidor, contribuindo para alterar as suas atitudes de consumo, as suas preferências e os seus valores.

- **A BSE** - Com a crise das vacas loucas, reflexo da informação disponível, verificou-se uma retracção no consumo de carne de vaca e uma transferência de consumo para produtos substitutos. Neste processo de substituição, o consumidor utilizou a informação de que dispunha para fazer opções pelos produtos relativamente aos quais existiam maiores garantias, nesse momento, em termos de segurança

• O aumento do poder das crianças no acto de compra

- Face a uma liberalização dos costumes e às alterações das estruturas familiares, com agregados com um único filho ou em que os pais estão separados, as crianças vêm assumindo um papel cada vez mais activo na escolha dos produtos que lhes são dirigidos e na indução da compra. O vestuário, o calçado, alguns artigos de alimentação e os brinquedos são os principais produtos em que tal acontece.

Exemplo:

- **O Kinder Surpresa** - Através da inclusão de um pequeno brinquedo no interior de um ovo de chocolate, o Kinder Surpresa consegue conquistar a adesão das crianças. As motivações das crianças, ao contrário dos pais, não se limitam ao chocolate. É o binómio chocolate-brinquedo que para a criança diferencia este produto dos restantes.

• A generalização dos movimentos de defesa do consumidor e do ambiente

- **Os alimentos transgénicos** - As campanhas desenvolvidas por grupos ambientalistas trouxeram esta assunto para junto do grande público, gerando no consumidor alguma preocupação e uma disposição negativa ao consumo de produtos que incluam matérias-primas manipuladas geneticamente.



Inovação-Oportunidades

- **ALTERAÇÕES DE NATUREZA ECONÓMICA**

- **REDUÇÃO DO CRESCIMENTO DOS MERCADOS** A redução do crescimento dos mercados ou a limitação do acesso à matéria-prima pode constituir uma oportunidade de inovação. Neste caso, a procura da inovação reflecte uma lógica de sobrevivência da empresa a médio prazo, visando opor-se à diminuição da sua actividade e da sua rentabilidade à medida que se reduz o mercado ou a quantidade de matéria-prima a que consegue aceder.

- **Exemplo de Inovação: A Pascoal & Filhos e o bacalhau demolido ultra-congelado**
- **O enquadramento**

Tradicionalmente em Portugal, o bacalhau é comprado salgado e seco, sendo demolido pelo consumidor previamente à sua preparação culinária..A partir do momento em que o acesso aos bancos de pesca de bacalhau, nomeadamente na Terra Nova, foi reduzido drasticamente, este sector passou a estar dependente das aquisições de matéria-prima aos países em cujas águas se encontra bacalhau. Nos últimos anos, alguns desses países, com particular destaque para a Noruega, começaram a salgar e a secar eles próprios o seu produto e a colocá-lo no mercado português em concorrência directa com os produtores nacionais. Este facto, associado à redução do número de capturas por esgotamento dos bancos de pesca, coloca a generalidade do sector numa situação complicada, dada a dependência quase exclusiva do bacalhau por parte dessas empresas.

A inovação

Face a esta situação que se perspectivava já há alguns anos, a **Pascoal & Filhos desenvolveu um processo inovador através do qual efectua a demolha do bacalhau salgado e seco que posteriormente congela**. Assim surgiu um produto inovador, o bacalhau demolido ultra-congelado que, não resolvendo directamente o problema de acesso à matéria-prima, permite minimizar o potencial impacto da redução da produção do bacalhau salgado e seco, através da adição de valor ao produto. Este apresenta uma característica distintiva para o consumidor, a sua maior **conveniência**: dispondo deste produto, o consumidor não precisa mais de programar antecipadamente quando é que vai confeccionar um prato à base de bacalhau. Esta inovação permitiu à Pascoal & Filhos diferenciar a sua oferta da da concorrência e criar uma imagem de marca forte.



Inovação-Oportunidades

- **ALTERAÇÕES DE NATUREZA TECNOLÓGICA**

- As alterações tecnológicas e o aparecimento de novas tecnologias encontram-se entre as principais fontes de novas oportunidades de inovação.
- O conceito de tecnologia deverá ser entendido de uma forma mais abrangente do que a habitual, enquanto conjunto das ferramentas que são necessárias para fazer um produto ou prestar um serviço que satisfaça os requisitos de determinados clientes.
- A maioria das empresas não desenvolve as ferramentas que utiliza na sua actividade, no entanto, todas elas podem beneficiar da aplicação da tecnologia mais adequada à sua actividade. Por esta razão, a **monitorização do desenvolvimento tecnológico aplicável ao seu negócio** deve ser uma preocupação permanente da empresa.



- A empresa não deve contudo limitar-se a olhar para os desenvolvimentos tecnológicos na sua área de actividade, mas antes **incrementar a capacidade de analisar tecnologias utilizadas noutras áreas**, com o objectivo de as adoptar sempre que estas contribuam para um reforço significativo do seu negócio.

Inovação-Processo

4.1.1 Inovação

A Inovação corresponde à implementação de uma nova ou significativamente melhorada solução para a empresa, novo produto, processo, método organizacional ou de *marketing*, com o objectivo de reforçar a sua posição competitiva, aumentar o desempenho, ou o conhecimento. (adaptado de OCDE, 2005, Op. Cit, pág 34)

4.1.5 Investigação

Indagação original e planificada que pretende descobrir novos conhecimentos e uma maior compreensão no âmbito científico ou tecnológico.

- investigação fundamental ou básica: ampliação dos conhecimentos gerais científicos e técnicos não relacionados directamente com produtos ou processos industriais ou comerciais;
- investigação aplicada: investigação direccionada para adquirir novos conhecimentos com vista à sua exploração no desenvolvimento de novos produtos ou processos, ou para suscitar melhorias importantes de produtos ou processos existentes.

4.1.6 Desenvolvimento

Trabalho sistemático desenvolvido com utilização do conhecimento gerado no trabalho de investigação e na experiência, com o propósito de criar novos ou significativamente melhorados materiais, produtos, processos ou serviços, inovações de *marketing* ou inovações organizacionais.



Inovação-Processo

Fase de DEFINIÇÃO no Processo de Inovação

Avaliação das capacidades da organização:
- pontos fortes
- pontos fracos

Identificação das necessidades do cliente

Identificação de oportunidade para a inovação

Explicitação do conceito/ideia

FASE DE DESIGN

Fonte: Baptista, 1999



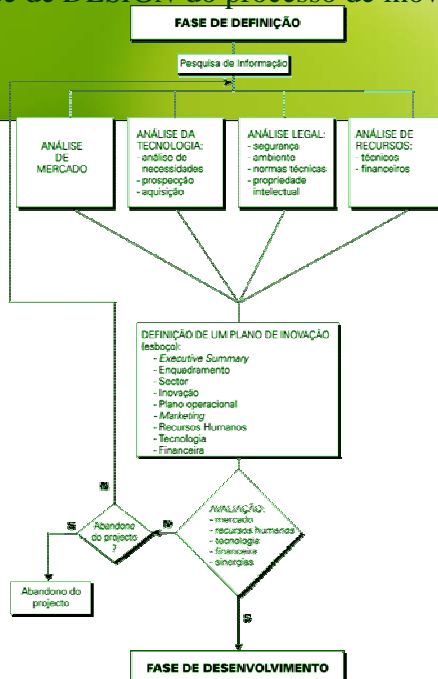
Inovação-Processo

Fase de DEFINIÇÃO no Processo de Inovação

A fase de **DEFINIÇÃO** de um novo produto, processo ou serviço é a parte mais importante do processo de inovação. Os objectivos centrais desta fase devem ser a identificação de uma oportunidade de negócio e a descrição de como, através do processo de inovação, é possível potenciar essa oportunidade.



Fase de DESIGN do processo de inovação



Fase de *DESIGN* do processo de inovação

OS OBJECTIVOS DO *DESIGN*

No final da fase de definição do processo de inovação, foram identificadas:

- as vantagens competitivas da empresa
- seleccionada uma oportunidade de inovação que:
 - por um lado, se revele adequada às necessidades do mercado,
 - por outro se enquadre naquelas que são as suas competências centrais e onde dispõe de vantagens competitivas.

Durante a fase de *design* será efectuada a pesquisa em torno da ideia seleccionada, de modo a desenvolver um esboço preliminar de um Plano de Inovação, com as especificações para o respectivo desenvolvimento.

Nesta fase, é importante ter consciência das implicações que a própria inovação terá na realidade da empresa. Aspectos ligados à produção, ao *marketing*, à distribuição e à comercialização constituem muitas vezes elementos críticos no sucesso da inovação. Por este motivo, paralelamente ao desenvolvimento do Plano de Inovação, a empresa deverá ter a preocupação de começar a elaborar o Plano de Negócios respectivo.



Inovação-Processo

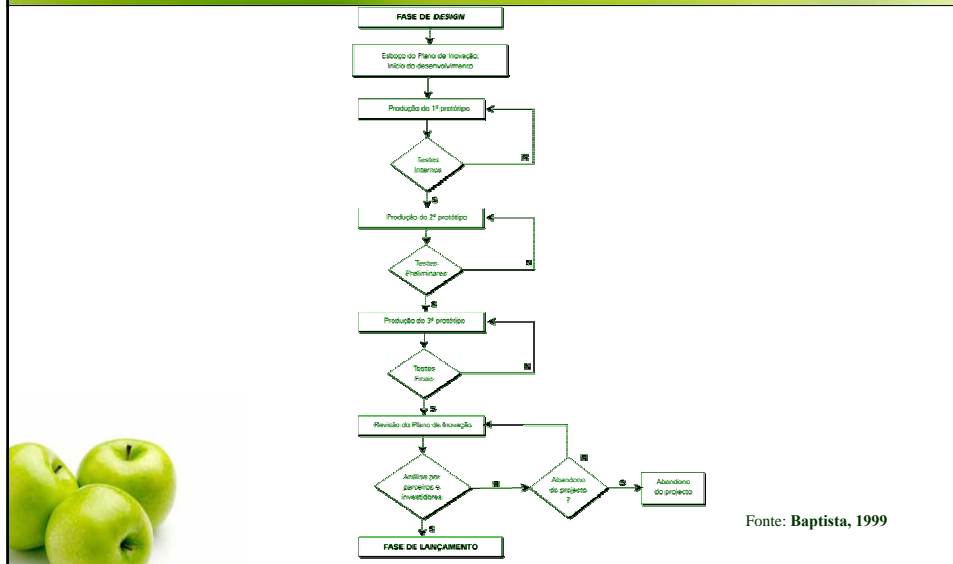
• OS OBJECTIVOS DO DESENVOLVIMENTO

- A **fase de desenvolvimento** tem como objectivo garantir que a ideia inovadora- formulada na fase de definição, e que o esboço do **Plano de Inovação**- desenvolvido na fase de *design*, podem ser realizados na prática de um modo economicamente viável.
- Na **fase de desenvolvimento** não são considerados exclusivamente o desenvolvimento de **processos piloto** e a **produção** e **teste de protótipos**, como igualmente um conjunto alargado de outros elementos que podem integrar o **Plano de Inovação** (e.g. **formação, marketing, distribuição, instalação** e **teste** nas **condições do mercado**). No final desta fase, os resultados dos testes são incorporados num Plano de Inovação revisto. É com base neste documento que eventuais parceiros ou investidores poderão tomar uma decisão final relativamente ao seu envolvimento.



Inovação-Processo

Fase de DESENVOLVIMENTO no Processo de Inovação



Inovação-Modelo

Uma das formas de operacionalizar a colaboração entre o fornecedor e o cliente no contexto da melhoria passa pelo estabelecimento de **equipas de inovação fornecedor/cliente**. Tais equipas podem estar associadas ao desenvolvimento de um novo produto, tecnologia, método de produção ou de distribuição, etc. (Norausky, 1998).

<http://www.glomaxx.com>

Tomada a decisão de avançar com a equipa, são seleccionados os elementos que dela farão parte, os quais recebem formação nas áreas de criatividade, resolução de problemas e conflitos, entre outras. Seguidamente, efectua-se um processo, centrado na Inovação, de auto-avaliação individual (quadro-1) e de ambas as organizações (quadro-2). Os resultados alcançados servirão para determinar os valores dos Quocientes de Enfoque na Inovação (QEI), indicadores que permitem direccionar os esforços posteriores para áreas prioritárias, determinar e identificar a intensidade com que a Inovação se manifesta nos elementos da equipa individualmente, na própria equipa, na empresa cliente e no fornecedor.

Riscos de Inovar?

O processo de inovação, como todas as actividades da empresa, tem dificuldades associadas, motivadas por causas internas ou por causas externas, nomeadamente o mercado e a concorrência. **Os riscos de inovar** resultam, na generalidade das situações, da combinação destes dois tipos de causas.

Entre os principais, incluem-se os riscos de:

- o produto não satisfazer as necessidades do cliente, não sendo por isso aceite pelo mercado ou sendo-o dificilmente;
- a inovação implicar elevados investimentos que podem não ser rentabilizados ao longo do ciclo de vida do produto;
- a concorrência aproveitar a inovação, fazendo *benchmarking* e desenvolvendo rapidamente uma imitação de uma forma mais eficiente ou que ultrapasse a inovação inicial pela incorporação de alguns elementos distintivos;
- existir escassez de meios financeiros para tornar efectiva a ideia inovadora;
- se verificar incapacidade para implantar a inovação;
- assumir um risco demasiado elevado que leve os financiadores do projecto a exigir uma remuneração superior, difícil de satisfazer;
- ser ultrapassado por parceiros quando a inovação é feita em parceria/risco de transferência de *know-how*;
- a empresa se tornar dependente do novo produto;
- se criar uma concentração excessiva de recursos e atenções no novo produto em detrimento da qualidade e da comercialização dos produtos já existentes.

Fonte: **Baptista, 1999**



Riscos de Não Inovar?

- a obsolescência dos produtos/serviços, tornando-os desajustados do mercado;
- a diminuição da rentabilidade, com a:
 - redução do valor dos produtos/serviços
 - diminuição das receitas
- a perda de imagem da empresa e dos produtos;
- a perda de competitividade (e.g. custos de produção superior);
- a perda de posição e quota de mercado;
- a perda de oportunidades de negócio;
- não acompanhamento dos padrões tecnológicos/equipamentos e tecnologias obsoletos;
- a redução do ciclo de vida expectável para o produto.

Fonte: **Baptista, 1999**



Riscos de Não Inovar?

- Não inovando, ao perder competitividade, rentabilidade, receitas e oportunidades de negócio, uma empresa está inevitavelmente a caminhar para a falência. O tempo para lá chegar dependerá apenas da velocidade a que ocorrer o seu desajustamento do mercado e do grau de solidez que possuir. Inovando, ao procurar reforçar a competitividade e assegurar a sobrevivência, uma empresa pode acelerar o processo de falência se a inovação for mal sucedida. Este é um risco de quem inova, mas só através de inovação contínua é que qualquer empresa pode assegurar a sua existência futura.
- A inovação deve ser, pois, uma preocupação permanente das empresas e um risco por elas assumido, inserido numa estratégia de sobrevivência e competitividade a médio e longo prazo.

"As companhias prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada."
Philip Kotler, especialista de marketing.

"Nesta empresa você será despedido por não cometer erros."
Steven Ross, CEO da Time Warner.



Fonte: Baptista, 1999

Inovação-Motivações

Perante a **análise dos riscos de não inovar**, cada empresa pode identificar um **conjunto de motivações próprias que a leve a investir em inovação**. Entre estas motivações particulares, algumas das mais frequentes são:

- o aumento dos lucros/margens;
- a diversificação de produtos;
- a diferenciação de produtos;
- a satisfação das necessidades dos consumidores, nomeadamente as emergentes;
- a fidelização do cliente;
- a manutenção ou aumento da quota de mercado;
- a manutenção de uma posição estratégica no mercado;
- o aproveitamento de novas oportunidades de negócio;
- a criação de mercados;
- a personalização do serviço;
- o reforço da capacidade competitiva no mercado (e.g. redução de custos de produção);
- o aproveitamento de economias de escala;
- o aproveitamento de sinergias (e.g. gama de produtos, tecnologias, estrutura comercial);
- a melhoria da qualidade dos produtos;
- a melhoria dos processos de fabrico;
- a modernização tecnológica;
- a minimização da erosão do negócio;
- o reforço da imagem no mercado;
- a protecção contra os ciclos económicos.

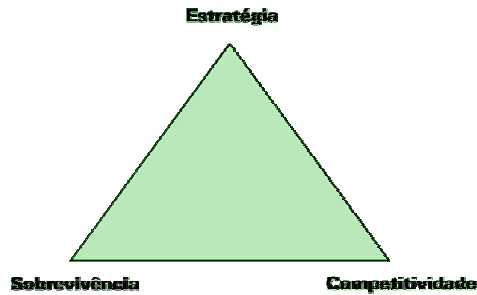
Independentemente das motivações particulares subjacentes à opção de cada empresa pela inovação, podemos agrupá-las em três tipos básicos:



Inovar para sobreviver.
Inovar para competir.
Inovar como estratégia.

Fonte: Baptista, 1999

Inovação-Motivações



O triângulo das motivações básicas da inovação

Fonte: Baptista, 1999



Inovação - exemplos

Inovações na Fruta

As inovações nos produtos com frutos foram destacados na lista da Datamonitor's que classifica aos produtos mais originais produzidos em cada ano. Em 2006 as inovações nos frutos manifestaram-se em aspectos como a textura, o sabor, o aspecto externo ou a embalagem

Chiquita Fresh & Ready Bananas

A nível de embalagem, as bananas empacotadas numa bolsa patenteada por FreshPak que evita que os frutos sejam danificados rapidamente, foi revelação em 2006.



Grapple Sweet Apples

As maçãs Grapple Sweet Apples, lançadas no mercado em 2006, parecem maçãs normais, contudo têm um sabor e uma textura diferente. Como o nome sugere, esta maçã tem um sabor distintivo de uvas Concord, combinando com uma maçã suculenta do estado americano de Washington. <http://www.grapplefruits.com>



Fizzy Fruit Sparkling Fresh Grapes

As uvas Fizzy Fruit Sparkling Fresh Grapes são outro produto comercializado nos Estados Unidos. Trata-se de uvas refrigeradas e carbonadas, que retem melhor as propriedades destes frutos, como as vitaminas e a fibra, e têm um sabor mais intenso. De facto, de acordo com os peritos, estas uvas prometem agitar literalmente o mercado dos frutos frescos. www.FizzyFruit.com.



Tesco Square-Shaped Watermelon

Outro produto incluído na lista é a melancia quadrada apresentada esta ano nos supermercados ingleses Tesco.



Inovação - exemplos



É a única água mineral natural gasocarbónica (com gás 100% natural), que associa o prazer do sabor da fruta aos benefícios das plantas e que na sua composição contém ingredientes naturais, resultante numa bebida incolor, leve e muito refrescante.



Aliando o poder de transportador de nutriente da Água do Luso à capacidade cientificamente comprovada de controlo e redução de peso das fibras, Formas Luso apresenta-se como um alimento fundamental na dieta diária de quem quer emagrecer.



- <http://produtodoano.com>

Inovação - exemplos



Ketchup sem sal/sem Sacarose Dieise
O **sal** foi substituído por um "blend" de especiarias e uma adequada dosagem de vinagre de cidra, resultando um sabor delicioso e requintado. A **frutose**, de baixa assimilação, substitui (em pequena quantidade) o açúcar comum. **Ketchup da DIESE sem sal e sem açúcar (sacarose)** contribui para um bom equilíbrio alimentar.



Panrico Linea
É o pão de forma com **menos calorias** do mercado. Com o mesmo sabor e tão fofo como o restante pão de forma Panrico, é até **20% menos calórico e rico em fibras alimentares**. É ideal para quem procura um pão mais saudável e que ajude a reduzir o nível de ingestão de calorias, sem perda de sabor.

- <http://produtodoano.com>

Inovação - exemplos



Pepitas de Chocolate Preto para uso culinário
Pepitas de chocolate preto para uso culinário Nestlé, em embalagem desenvolvida especialmente para utilização em microondas.



Bebê Go da Nestlé
Adaptado a crianças a partir dos 15 meses, altura em que já pegam nos objectos com a mão e os levam à boca. Por isso a embalagem é tão prática e permite ao bebé tomar a fruta directamente.

- <http://produtodoano.com>