

ORIENTAÇÃO TÉCNICA N.º 3

INOVAÇÃO - CONCEITOS

- **APLICABILIDADE AO SISTEMA DE INCENTIVOS
“EMPREENDER 2020” – Portaria n.º 85/2015, de 12 de Maio**
- **APLICABILIDADE AO SISTEMA DE INCENTIVOS
“VALORIZAR 2020” – Portaria n.º 98/2015, de 12 de Junho**

Apesar da Portaria nº 85/2015, de 12 de Maio que cria o Sistema de Incentivos ao Empreendedorismo da Região (Empreender 2020), assim como na Portaria n.º 98/2015, de 12 de Junho que aprova o Regulamento Específico do Sistema de Incentivos à Valorização e Qualificação Empresarial da Região Autónoma da Madeira (Valorizar 2020) definir nos seus Anexos A, o conceito, os tipos e os graus de inovação, pretende o IDE, IP-RAM, através da presente Orientação clarificar e detalhar os respetivos conceitos.

As definições e exemplos incluídos neste documento não dispensam o cumprimento da regulamentação aplicável em matéria de enquadramento dos projetos, bem como quanto ao cumprimento dos critérios de seleção das candidaturas.

Os tipos de inovação mencionados enquadram-se nos conceitos apresentados no Manual de OSLO (OCDE 2005).

É importante notar que nos termos do Manual de OSLO, a exigência mínima para que uma mudança seja considerada uma **Inovação** é que ela seja **nova** (ou **significativamente melhorada**) para a empresa.

Isto é, **Inovação** corresponde, à introdução de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou significativamente melhorado, de um novo método de *marketing* ou de um novo método organizacional na prática do negócio, na organização do trabalho ou nas relações externas da empresa.

Quanto ao **Grau de Novidade e Difusão**, consideram-se os seguintes conceitos:

- Inovação para a empresa;
- Inovação para o mercado regional;
- Inovação para o mercado nacional/internacional.

- **Novo apenas para a empresa:** o requisito mínimo para se considerar uma inovação é que a mudança introduzida tenha sido nova para a empresa. A inovação pode já ter sido implementada por outras empresas, mas é nova para a empresa.
- **Novo para o mercado regional:** a empresa introduz inovação no seu mercado. O mercado da empresa é definido pelos concorrentes da empresa, pela região onde exerce a sua influência. O âmbito geográfico para a inovação de mercado depende da própria visão da empresa sobre o seu mercado.
- **Novo para o mundo (âmbito nacional/internacional):** a empresa introduz inovação com o grau de novidade ao nível nacional/internacional (inovação no mercado global).

Quanto aos **Tipos de Inovação**, diferenciam-se quatro tipos de inovação:

- A) **Inovação de produto/serviço:** a introdução de um novo ou significativamente melhorado produto ou serviço, incluindo alterações significativas nas suas especificações técnicas, componentes e materiais, *software* incorporado, facilidade de uso ou outras características funcionais. O termo “produto” abrange tanto bens como serviços;
- B) **Inovação de processo:** a implementação de um novo ou significativamente melhorado processo ou método de produção de bens e serviços, de logística e de distribuição;
- C) **Inovação de *marketing*:** a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas no *design* do produto ou na sua embalagem, ou na sua promoção e distribuição;
- D) **Inovação organizacional:** a aplicação de um novo método organizacional na prática do negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas de uma empresa.

As inovações de produto e de processo relacionam-se estreitamente com os conceitos de inovação tecnológica. As inovações de *marketing* e organizacionais ampliam o conceito de inovação para novas áreas consideradas igualmente relevantes.

Não se considera inovação:

- i) Pequenas alterações ou melhorias, aumentos de capacidade de produção similares a processos já existentes na empresa;
- ii) Investimentos de substituição ou decorrentes do encerramento de um processo produtivo;
- iii) Investimentos em processos resultantes de alterações de preços, customização e alterações cíclicas ou sazonais;
- iv) Investimentos para a comercialização de novos produtos ou significativamente melhorados e investimentos de inovação de processos associados a alterações estratégicas de gestão ou aquisições e fusões;

A) Inovação de produto/serviço:
--

Uma Inovação de Produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos. Incluem-se neste tipo de inovação melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *software* incorporado, facilidade de uso ou outras características funcionais.

As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações de conhecimentos ou tecnologias existentes. **O termo “produto” abrange tanto bens como serviços.** As inovações de produto incluem a introdução de novos bens e serviços, e melhoramentos significativos nas características funcionais ou de uso dos bens e serviços existentes.

Melhoramentos significativos para produtos existentes podem ocorrer por meio de mudanças em materiais, componentes e outras características que aprimoram o seu desempenho. A introdução dos travões ABS, dos sistemas de navegação GPS (*Global Positioning System*), ou outras melhorias em subsistemas de automóveis são exemplos de inovações de produto baseadas em mudanças parciais ou na adição de um subsistema em vários subsistemas técnicos integrados. O uso de tecidos respiráveis em vestuário é um

exemplo de uma inovação de produto que utiliza novos materiais, capazes de melhorar o desempenho do produto.

As inovações de produtos no setor de serviços podem incluir melhoramentos importantes no que diz respeito a como eles são oferecidos (por exemplo, em termos de eficiência ou de rapidez e qualidade), a adição de novas funções ou características em serviços existentes, ou a introdução de serviços inteiramente novos. São exemplos, as melhorias significativas em serviços via internet, tais como um grande aumento na velocidade e na facilidade de uso, ou a introdução de serviços que melhoram o acesso dos clientes.

A conceção é parte integrante do desenvolvimento e da implementação de inovações de produto. Todavia, mudanças na conceção que não implicam uma mudança significativa nas características funcionais do produto ou nos seus usos previstos não são inovações de produto. Ainda assim, elas podem ser inovações de marketing, como será abaixo referido.

Atualizações de rotina ou mudanças sazonais não configuram inovações de produto.

As Inovações de produtos excluem:

- Mudanças ou melhoramentos menores;
- Atualizações de rotina;
- Mudanças sazonais regulares (como nas linhas de vestuário);
- Personalização para apenas um cliente que não inclua atributos fundamentalmente diferentes se comparados a produtos feitos para outros clientes;
- Mudanças no desenho que não alteram a função, o uso previsto ou as características técnicas do bem ou serviço;
- A simples revenda de novos bens e serviços adquiridos de outras empresas.

Exemplos de inovações de produtos:

Bens

- A substituição de insumos por materiais com características melhoradas (tecidos respiráveis, ligas leves mas resistentes, plásticos não agressivos ao meio ambiente, etc.);
- Sistemas de fecho em vestuário;
- Software* antifraude que perfilam e rastreiam as transações financeiras individuais;
- Produtos alimentares com novas características funcionais (margarinas que reduzem os níveis de colesterol no sangue, iogurtes produzidos com novos tipos de culturas, etc.);

- Produtos com consumo de energia significativamente reduzido (refrigeradores com uso eficiente de energia, etc.);
- Mudanças significativas em produtos para atender padrões ambientais;
- Novos medicamentos com efeitos significativamente melhorados.

Serviços

- Novos serviços que melhoram muito o acesso dos consumidores a bens ou serviços, como o serviço de entrega e recolha “em casa” de aluguer de automóveis;
- Vídeo contra apresentação via internet banda larga;
- Serviços de internet com bancos ou sistemas de pagamentos de contas;
- Novas formas de garantia, como a garantia estendida para bens novos ou usados, ou garantias em pacotes com outros serviços, como cartões de crédito, contas bancárias ou cartões de fidelidade para os consumidores;
- Criação de *sites* na internet, onde novos serviços como a oferta gratuita de informações sobre produtos e várias funções de suporte ao cliente;
- A introdução de cartões inteligentes e de cartões plásticos de várias funções;
- A oferta aos clientes de um novo “sistema de controlo de fornecimento” que possibilite aos clientes verificar se as entregas dos contratantes atendem às especificações.

B) Inovação de processo:

Uma Inovação de Processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se neste tipo de inovação as mudanças significativas, as técnicas, de equipamentos e/ou de *software*.

As inovações de processo podem também visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.

Os métodos de produção envolvem as técnicas, equipamentos e *software* utilizado para produzir bens e serviços. São exemplos de novos métodos de produção a introdução de

novos equipamentos de automação numa linha de produção e a implementação de *design* auxiliado por computador para o desenvolvimento de um produto.

Os métodos de distribuição dizem respeito à logística da empresa e seus equipamentos, *software* e técnicas para aprovisionamento (matérias primas e produtos acabados) e entrega do produto final.

As inovações de processo incluem métodos novos ou significativamente melhorados para a criação e o fornecimento de serviços. Elas podem envolver mudanças substanciais nos equipamentos e no *software* utilizado em empresas orientadas para os serviços ou nos procedimentos e nas técnicas que são utilizadas para os serviços de distribuição.

As Inovações de processos excluem:

- Mudanças ou melhoramentos menores;
- Um aumento nas capacidades dos produtos ou serviços por meio da adição de sistemas de fabricação ou de logística muito similares àqueles já em uso.

Exemplos de inovações de processos:

Produção

- Instalação de uma tecnologia de fabricação nova ou melhorada, como os equipamentos de automação ou sensores em tempo real capazes de ajustar processos;
- Novos equipamentos exigidos para produtos novos ou melhorados;
- Instrumentos de corte a laser;
- Embalagem automatizada;
- Desenvolvimento de produto auxiliado por computador;
- Digitalização de processos de impressão;
- Equipamentos computadorizados para o controlo da qualidade da produção;
- Equipamentos de testes melhorados para o monitoramento da produção.

Entrega e operações

- Introdução de códigos de barras ou de chips de identificação por frequência de rádio passiva (RFID) para rastrear materiais ao longo da cadeia de fornecimento;
- Introdução de *softwares* para identificar rotas de distribuição ideais;

- Softwares* ou rotinas novas ou melhoradas para sistemas de compra, contabilidade ou manutenção;
- Introdução de sistemas eletrónicos de liquidação;
- Introdução de um sistema automatizado de resposta por voz;
- Introdução de um sistema eletrónico de fornecimento de *tickets*;
- Novas ferramentas de *softwares* desenhadas para melhorar os fluxos de oferta;
- Redes de computadores novas ou significativamente melhoradas.

C) Inovação de *marketing*:

Uma **Inovação de *marketing*** é a implementação de um novo método de *marketing* com mudanças significativas na conceção do produto ou na sua embalagem, no posicionamento do produto, na sua promoção ou na fixação de preços. Inclui inovações de *marketing* “inbound”, nomeadamente a otimização de motores de busca e *website design*.

Uma inovação de *marketing* é qualquer modificação que configure uma manipulação singular ou simultânea do compósito de elementos constituintes do *marketing mix* de produto, preço, promoção e distribuição, que permita um posicionamento distinto e valioso da oferta na mente de consumidores sofisticados e com rendimento disponível em mercados fortemente concorridos.

Assim, inovações de *marketing* são aquelas que por inerência de alteração das características tangíveis do produto (posicionamento real) ou intangíveis do mesmo (posicionamento psicológico) permitem à organização agregar valor à sua oferta, traduzida na disponibilidade efetiva de consumidores em:

- a) Preferir estes produtos a outros já disponíveis no mercado que cumprem a mesma função;
- b) Pagar prémios de preço por produtos, que sendo funcionalmente idênticos (cumprem a mesma função/utilidade) são, todavia, percecionados como contendo maior valor por consumidores em mercados competitivos.

Isto deve compreender uma ou mais das seguintes **formas de inovação de *marketing*** que concorra para um dos seguintes objetivos de posicionamento:

- a) Por atributos físicos (produto, incluindo *design*, embalagem, etc.);
- b) Por benefícios oferecidos;
- c) Contra a concorrência (distinto/contrastado com o que já existe no mercado).

Inovações de *marketing* são voltadas para melhor atender às necessidades dos clientes, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.

A característica distintiva de uma inovação de *marketing* comparada com outras mudanças nos instrumentos de *marketing* de uma empresa é a implementação de um método de *marketing* que não tenha sido utilizado previamente pela empresa. Isso deve fazer parte de um novo conceito ou estratégia de *marketing* que representa um distanciamento substancial dos métodos de *marketing* existentes na empresa. Novos métodos de *marketing* podem ser implementados para produtos novos ou já existentes.

Inovações de *marketing* compreendem mudanças substanciais no *design* do produto, constituindo um novo conceito de *marketing*. Mudanças de *design* do produto referem-se aqui a mudanças na forma e na aparência do produto que não alteram as características funcionais ou de uso do produto. Elas também incluem mudanças na forma de embalar produtos como alimentos, bebidas e detergentes, em que a embalagem é o principal determinante da aparência do produto. Inovações em *design* de produtos podem também incluir a introdução de mudanças significativas na forma, na aparência ou no sabor de alimentos ou bebidas, como a introdução de novos aromatizantes em produtos de alimentação com o objetivo de atingir um novo segmento de consumidores.

Os novos métodos de *marketing* em promoção de produtos envolvem o uso de novos conceitos para promover produtos ou serviços de uma empresa. Por exemplo, o estabelecimento de uma marca, com o desenvolvimento e a introdução de um símbolo fundamentalmente novo para uma marca que visa posicionar o produto de uma empresa num novo mercado ou dar-lhe uma nova imagem.

Mudanças sazonais, regulares ou rotineiras nos instrumentos de *marketing* não são consideradas inovações. Para que tais mudanças configurem inovações de *marketing*, é essencial que elas envolvam métodos de *marketing* não utilizados previamente pela empresa. Por exemplo, uma mudança significativa no *design* ou na embalagem de um produto que se

baseie num conceito de *marketing* já usado pela empresa para outros produtos não é uma inovação de marketing, nem o uso de métodos de *marketing* existentes para atingir um novo mercado geográfico ou um novo segmento de mercado.

As Inovações de marketing excluem:

- Mudanças na conceção ou na embalagem do produto, no posicionamento do produto, na promoção do produto ou na formação de preços baseados em métodos de mercado previamente utilizados pela empresa;
- Mudanças sazonais, regulares ou de rotina nos instrumentos e *marketing*;
- O uso de métodos de *marketing* já aplicados, para atingir um novo mercado geográfico ou um novo segmento de mercado (por exemplo, grupos de clientes sociodemográficos).

Exemplos de inovações de marketing:

- As inovações de *marketing* podem referir-se a qualquer método de *marketing* (conceção do produto/embalagem, posicionamento, formação de preços, promoção) desde que ele tenha sido usado pela primeira vez pela empresa.

Conceção e embalagem

- Implementação de uma mudança significativa na conceção de uma linha de móveis para dar-lhe nova aparência e ampliar seu apelo;
- Implementação de uma conceção fundamentalmente nova para frascos de loção para o corpo visando dar ao produto uma aparência exclusiva.

Posicionamento (canais de venda)

- Introdução pela primeira vez de licenciamento de produtos;
- Introdução pela primeira vez de vendas diretas ou de comércio a retalho exclusivo;
- Implementação de um novo conceito para a apresentação de produtos como os salões de vendas para móveis desenhados de acordo com temas, permitindo aos consumidores visualizar os produtos em salas totalmente decoradas;
- Implementação de um sistema de informação personalizado, obtido por exemplo a partir de cartões de fidelidade para adequar a apresentação de produtos às necessidades específicas dos consumidores individuais.

Formação de preços

- Introdução de um novo método que possibilite aos consumidores escolher as especificações do produto desejado no *site* da empresa e então ver o preço para o produto especificado;
- O uso pela primeira vez de um método para variar o preço de um bem ou serviço segundo o seu pedido;
- O uso pela primeira vez de ofertas especiais reservadas, acessíveis apenas aos possuidores de cartão de crédito da loja ou cartão de recompensas.

Promoção

- O uso pela primeira vez de marcas registadas;
- O uso pela primeira vez de posicionamento de produto em filmes ou em programas de televisão;
- Introdução de um símbolo de marca fundamentalmente novo visando posicionar o produto da empresa num novo mercado;
- O uso pela primeira vez do lançamento de um produto por meio de líderes de opinião, celebridades ou grupos particulares que estejam na moda ou que estabeleçam tendências de produtos.

D) Inovação organizacional:

Uma **Inovação Organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas.

Inovações organizacionais podem visar a melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho (e assim a produtividade do trabalho).

Os aspetos distintivos da inovação organizacional, comparada com outras mudanças organizacionais numa empresa, é a **implementação de um método organizacional** (em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas) **que não tenha sido anteriormente usado na empresa.**

As **inovações organizacionais em práticas de negócios** compreendem a implementação de novos métodos para a organização e procedimentos para a condução do trabalho. Isso inclui, por exemplo, a implementação de novas práticas para melhorar a difusão do conhecimento no interior da empresa. Um exemplo é a primeira implementação de práticas para a codificação do conhecimento, por exemplo pelo estabelecimento de bases de dados com as melhores práticas, lições e outros conhecimentos, de modo a que a informação se torne mais acessível a todos. Outro exemplo é a primeira introdução de sistemas de gestão da produção, tais como os sistemas de gestão de cadeia de fornecedores, reengenharia de negócios, sistemas de gestão da qualidade.

As **inovações na organização do local de trabalho** envolvem a implementação de novos métodos para distribuir responsabilidades e poder de decisão. Participam também novos conceitos para a estruturação de atividades, tais como a integração de diferentes atividades de negócio. Um exemplo de inovação no local de trabalho é a primeira implementação de um modelo organizacional que confere aos empregados de uma empresa maior autonomia na tomada de decisões e os encoraja a contribuir com suas ideias.

Novos **métodos organizacionais nas relações externas** de uma empresa compreendem a implementação de novos meios para organizar as relações com outras empresas ou instituições públicas, tais como o estabelecimento de novos tipos de colaborações com organizações de pesquisa ou consumidores, novos métodos de integração com fornecedores e o uso de *outsourcing* ou a introdução da subcontratação das atividades de negócios na produção, no aprovisionamento, na distribuição, no recrutamento e em serviços auxiliares.

Mudanças nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso na empresa não são inovações organizacionais. Também não é considerada uma inovação a formulação de estratégias de gestão em si. Todavia, mudanças organizacionais, que são implementadas em resposta a uma nova estratégia de gestão, são consideradas inovações, se elas representarem a primeira implementação de um novo método organizacional em práticas de negócios, organização do local de trabalho ou relações externas.

Fusões ou aquisições de outras empresas não são consideradas inovações organizacionais, mesmo se uma empresa se unir a outras ou adquiri-las pela primeira vez.

As Inovações organizacionais excluem:

- Mudanças nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso na empresa;
- Mudanças na estratégia de organização da empresa, a menos que estejam acompanhadas pela introdução de um novo método organizacional;
- Fusões ou aquisições de outras empresas.

Exemplos de inovações organizacionais:

- As inovações organizacionais podem referir-se a qualquer método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas desde que tenham sido usadas pela primeira vez na empresa.

Práticas de negócios da empresa

- Estabelecimento de uma nova base de dados das melhores práticas, lições e outros conhecimentos mais facilmente acessíveis a outros;
- Introdução pela primeira vez de um sistema de monitoramento integrado para as atividades da empresa (produção, financiamento, estratégia, *marketing*);
- Introdução pela primeira vez de sistemas de organização para a produção geral ou para operações de fornecimento, como organização da cadeia de fornecimento, reengenharia de negócios, produção enxuta, sistemas de organização de qualidade;
- Introdução pela primeira vez de programas de treino para criar equipas eficientes e funcionais que integram funcionários de diferentes setores ou áreas de responsabilidade.

Organização do local de trabalho

- Implementação pela primeira vez da responsabilidade de trabalho descentralizada para os trabalhadores da empresa, como conceder muito mais controlo e responsabilidade sobre os processos de trabalho para o pessoal de produção, distribuição e vendas;
- Estabelecimento pela primeira vez de equipas de trabalho formais e informais para melhorar a acessibilidade e a partilha de conhecimento de diferentes departamentos, como *marketing*, pesquisa e produção.
- Implementação pela primeira vez de um sistema anónimo de relato de incidentes para encorajar a comunicação de erros ou riscos visando identificar suas causas e reduzir sua frequência.

Ralações externas

- Introdução pela primeira vez de padrões de controlo de qualidade para fornecedores e subcontratados;
- Uso pela primeira vez do fornecimento externo (*outsourcing*) de pesquisa e de produção;
- Ingresso pela primeira vez na colaboração de pesquisas com universidades ou outras organizações de pesquisa.

O Representante do Organismo Intermédio
José Jorge dos Santos F. Faria

Data: 21-01-2016