



Interreg

España - Portugal



UNIÃO EUROPEIA
UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

REINOVA

AGRO-FOOD INNOVATION

Re-industrialização,
Empreendedorismo e Inovação nos
setores produtivos tradicionais

*Reindustrialización, emprendimiento e
innovación en los sectores productivos
tradicionales.*



FICHA TÉCNICA

Edição

IPCB|ESART - Instituto Politécnico de Castelo Branco – Escola Superior de Artes Aplicadas

Âmbito

REiNOVA - Projeto “Re-industrialização, Empreendedorismo e Inovação nos setores produtivos tradicionais”

Iddnet - Incubadora D. Dinis

OPEN - Associação para Oportunidades Específicas de Negócio

IPCB|ESART - Instituto Politécnico de Castelo Branco – Escola Superior de Artes Aplicadas

IPL - Instituto Politécnico de Leiria

InovCluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro

Vitartis - Asociación de la Industria Alimentaria de Castilla y León

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Badajoz

ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo

CTAEX - Asociación Empresarial Centro Tecnológico Nacional Agroalimentario “Extremadura”

ITACyL - Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Valladolid

Cofinanciamento

EP - INTERREG V A Espanha Portugal (POCTEP)

Coordenação

José Silva

Daniel Raposo

João Neves

Rogério Ribeiro

Isabel Marto

Bruno Ramalho

Direção de Design

Rogério Ribeiro

Design Gráfico

Rogério Ribeiro

João Pires

Tiragem

150 exemplares

ISBN

978-989-53300-0-3

Depósito Legal n°

491093/21

Índice

Índice

Introdução ao Livro <i>Introducción al Libro</i>	4
Contexto da Aplicação e Perfil das PME's <i>Contexto de aplicación y perfil de las PYMES</i>	6
Desafios e Opções Estratégicas <i>Desafíos y opciones estratégicas</i>	8
Projeto REiNOVA <i>Proyecto REiNOVA</i>	10
Metodologia aplicada <i>Metodología aplicada</i>	11
Grupos de trabalho <i>Grupos de Trabajo</i>	14
Resultados de Projeto Piloto <i>Resultados del proyecto piloto</i>	27
Inovação do Serviço REiNOVA <i>REiNOVA Service Innovation</i>	29
Resultados por grupo de trabalho <i>Resultados por grupo de trabajo</i>	30
Conclusões do projeto <i>Conclusiones del proyecto</i>	73

Introdução ao livro

Introducción al libro

O REiNOVA é um projeto, dirigido a PMEs do setor agroalimentar, para implementação de processos de inovação de produto, destinados a mercados externos.

É um projeto de cooperação transfronteiriça Portugal-Espanha, entre 2017 e 2019.

Tem subjacente um novo processo, adaptado ao perfil das PMEs do setor, incluindo as microempresas. A adaptação consistiu no desenho de atividades que diminuíssem os requisitos em termos de recursos e competências das PMEs, assim como o custo do processo, sem comprometer o grau de inovação dos produtos. Para conseguir esta adaptação foram utilizados princípios de economia partilhada e geradas novas formas de inovação aberta.

O modelo REiNOVA foca a fase inicial do processo de inovação, desde o nascimento da ideia até à planificação da estratégia de entrada no mercado.

Foi co-criado por uma equipa multidisciplinar, com competências em todas as fases do processo de inovação, proveniente de 11 parceiros em contexto associativo ou público com a missão comum de apoiar o tecido empresarial, e posteriormente, prototipado junto de 36 empresas.

Este manual tem por objetivo permitir a replicação do modelo, como ferramenta de apoio a estratégias coletivas, setoriais ou territoriais, com o propósito de inovar o setor agroalimentar.

REiNOVA es un proyecto, dirigido a las PYMES del sector agroalimentario, para la implementación de procesos de innovación de productos, dirigidos a mercados externos.

És un proyecto de cooperación transfronteriza Portugal-España, entre 2017 y 2019.

Se basa en un nuevo proceso, adaptado al perfil de las PYMES del sector, incluidas las microempresas. La adaptación consistió en el diseño de actividades que redujeron los requisitos en cuanto a recursos y habilidades de las PYMES, así como el costo del proceso, sin comprometer el grado de innovación de los productos. Para lograr esta adaptación se utilizaron los principios de la economía compartida y se generaron nuevas formas de innovación abierta.

El modelo REiNOVA se centra en la fase inicial del proceso de innovación, desde el nacimiento de la idea hasta la planificación de la estrategia de entrada en el mercado.

Fue co-creado por un equipo multidisciplinario, con conocimientos especializados en todas las fases del proceso de innovación, procedente de 11 socios en un contexto asociativo o público con la misión común de apoyar el tejido empresarial, y posteriormente prototipado con 36 empresas.

Este manual tiene como objetivo permitir la réplica del modelo como herramienta de apoyo a las estrategias colectivas, sectoriales o territoriales con el fin de innovar el sector agroalimentario.

Assim, o manual descreve cada fase do processo de inovação numa perspectiva operacional, destinando-se, em primeira mão, ao coordenador da estratégia coletiva e aos prestadores do serviço.

No entanto, este manual também pode ser utilizado pelas PMEs, capacitando-as, servindo desse modo como guião para a implementação de processos de inovação de produto, num contexto individual.

O manual subdivide-se em 3 capítulos:

1. Contexto da aplicação: Enumera as principais variáveis socioeconómicas regionais que influenciaram o desenho do modelo e que deverão ser tidos em conta em situações de replicação.

2. Descrição do modelo: Detalha o processo de inovação desenhado, com uma apresentação dos objetivos, procedimentos e requisitos técnicos de cada atividade do processo.

3. Análise de resultados: Transcreve as principais conclusões retiradas da prototipagem do modelo, evidenciando vantagens, limitações e recomendações para futuras aplicações.

Así pues, el manual describe cada fase del proceso de innovación desde una perspectiva operacional, y está destinado, de primera mano, al coordinador de la estrategia colectiva y a los proveedores de servicios.

Sin embargo, este manual también puede ser utilizado por las PYMES, empoderándolas y sirviendo así de guía para la aplicación de los procesos de innovación de productos en un contexto individual.

El manual está dividido en 3 capítulos:

1. Contexto de aplicación: Enumera las principales variables socioeconómicas regionales que han influido en el diseño del modelo y que deben tenerse en cuenta en las situaciones de replicación.

2. Descripción del modelo: Detalla el proceso de innovación diseñado, con una presentación de los objetivos, procedimientos y requisitos técnicos de cada actividad del proceso.

3. Análisis de los resultados: Transcribe las principales conclusiones extraídas del prototipo del modelo, destacando las ventajas, limitaciones y recomendaciones para futuras aplicaciones.

A Aplicação e perfil das PME's

A Aplicación y el perfil de las PYME's

O modelo REiNOVA surgiu como solução para resolver o problema de baixa competitividade no mercado global, das PME's agroalimentares.

Globalmente o problema de competitividade estava relacionado à baixa diferenciação dos produtos e à reduzida dimensão das estruturas. Fatores limitadores ao poder negocial das empresas.

Assim, o reforço da inovação de produto apareceu como a solução mais adequada para proporcionar um aumento do valor acrescentado e da respetiva diferenciação dos produtos, potenciando maiores quotas de mercado ao nível global, maior fidelização dos clientes e eventualmente maiores margens.

As PME's alvo do serviço REiNOVA, estavam sediadas num território contíguo, que abrangia 4 NUTII: Alentejo (PT), Centro (PT), Castela e Leão (ES) e Extremadura (ES).

Mais especificamente, as PME's, apresentavam as seguintes características:

1. Margens reduzidas: margens de exploração (EBITDA) médias na ordem dos 6%, muito inferiores à maioria dos países europeus.

2. A maioria das PME's não exporta, pois as exportações são realizadas pelas grandes empresas ou associações de produtores.

Quando exista exportação, incluem pouca ou nenhuma adaptação cultural:

1. Os produtos são maioritariamente exportados a granel.

El modelo REiNOVA surgió como una solución al problema de la baja competitividad en el mercado global, de las PYMES agroalimentarias.

En general, el problema de la competitividad estaba relacionado con la escasa diferenciación de los productos y el pequeño tamaño de las estructuras. Factores que limitan el poder de negociación de las empresas.

Así pues, el fortalecimiento de la innovación de los productos parecía ser la solución más adecuada para proporcionar un aumento del valor añadido y de la respectiva diferenciación de los productos, aprovechando las mayores cuotas de mercado a nivel mundial, la mayor lealtad de los clientes y, posiblemente, los mayores márgenes.

Las PYMES a las que se dirigía el servicio REiNOVA, se encontraban en un territorio contiguo, que abarcaba 4 NUTII: Alentejo (PT), Centro (PT), Castilla y León (ES) y Extremadura (ES).

Más específicamente, las PYMES, tenían las siguientes características:

1. Márgenes reducidos: márgenes operativos medios (EBITDA) en torno al 6%, muy inferiores a los de la mayoría de los países europeos.

2. La mayoría de las PYMES no exportan, ya que las exportaciones son realizadas por grandes empresas o asociaciones de productores.

Cuando hay exportación, incluyen poca o ninguna adaptación cultural:

1. Los productos se exportan principalmente a granel.

2. As estratégias de exportação são de proximidade: mais de 50% das exportações são intracomunitárias com um peso preponderante das trocas comerciais entre Portugal e Espanha; são pressionadas pelos custos de transporte uma vez que as margens de exploração são muito reduzidas.

3. Existem barreiras culturais à internacionalização em mercados distantes: estes são percecionados como muito ariscados, devido ao desconhecimento dos hábitos dos consumidores e das práticas ou contactos comerciais, pelo que, por norma, são excluídos a priori das estratégias de crescimento das empresas.

Dimensão reduzida das estruturas:
Cerca de 95% das empresas do setor são microempresas, com número médio de colaboradores por empresa de 2,5 do lado português e cerca de 6 do lado espanhol.

Existe alguma cultura de inovação, mas com grau de intensidade reduzido:

1. A inovação é realizada de forma intuitiva, sem recurso a ferramentas profissionalizadas ou conhecimento intensivo;

2. A dimensão e as margens reduzidas não permitem o alcance a recursos relevantes à inovação: não existem recursos humanos afetos a tempo inteiro à inovação; não existe disponibilidade financeira para adquirir técnicos altamente qualificados ou comprar serviços de I&D a entidade externas.

3. Existem algumas barreiras culturais no acesso a centros de investigação: desconhecimento da sua existência, de como aceder a eles ou estabelecer diálogo.

2. Las estrategias de exportación son locales: más del 50% de las exportaciones son intracomunitarias con un peso predominante del comercio entre Portugal y España; están presionadas por los costos de transporte ya que los márgenes de operación son muy bajos.

3. Existen barreras culturales a la internacionalización en mercados lejanos: se perciben como muy arriesgadas debido a la falta de conocimiento de los hábitos de consumo y de las prácticas o contactos comerciales, y por lo general se excluyen a priori de las estrategias de crecimiento de las empresas.

*Pequeño tamaño de las estructuras:
Alrededor del 95% de las empresas del sector son microempresas, con una media de 2,5 empleados por empresa en el lado portugués y alrededor de 6 en el español.*

Hay una cierta cultura de la innovación, pero con un grado reducido de intensidad:

1. La innovación se lleva a cabo de forma intuitiva, sin utilizar herramientas profesionales o conocimientos intensivos;

2. El tamaño y los márgenes reducidos no permiten el logro de recursos relevantes para la innovación: no hay recursos humanos a tiempo completo vinculados a la innovación; no hay disponibilidad financiera para adquirir técnicos altamente cualificados o para adquirir servicios de I+D de entidades externas.

3. Existen algunas barreras culturales en el acceso a los centros de investigación: ignorando su existencia, cómo acceder a ellas o cómo establecer un diálogo.

Desafios e opções estratégicas

Desafíos y opciones estratégicas

Considerando as características do território e o perfil das PMEs, optou-se por integrar as seguintes linhas estratégicas, para a construção de um modelo que estimulasse o surgimento da inovação de produto no setor agroalimentar:

1. Facilitar o acesso aos recursos do território, garantindo assim a profissionalização dos processos de inovação e simultaneamente, compensando a falta de recursos internos das PMEs.

2. Aumentar o grau de conhecimento intensivo e a tecnologia utilizados nos processos de inovação, para efetivar uma diferenciação forte e o aproveitamento de oportunidades/nichos à escala mundial.

3. Gerar ou adaptar produtos destinados a mercados distantes, para eliminar barreiras culturais.

4. Criar um modelo adaptado aos recursos financeiros e humanos disponíveis naquele momento nas PMEs, para garantir o seu envolvimento no imediato e a replicação dos processos de forma autónoma no futuro.

Numa perspetiva operacional, foram tomadas as seguintes opções metodológicas:

1. Implementação de processos de inovação de produto reais, no seio de cada PME beneficiária: Esperava-se por esta via uma maior valorização e aceitação do estímulo/ingerência externa para a implementação dos processos de inovação. Considerava-se também que o proporcionar uma experiência prática seria

Teniendo en cuenta las características del territorio y el perfil de las PYMES, se decidió integrar las siguientes líneas estratégicas para construir un modelo que estimulase la aparición de la innovación de productos en el sector agroalimentario:

1. Facilitar el acceso a los recursos del territorio, garantizando así la profesionalización de los procesos de innovación y compensando al mismo tiempo la falta de recursos internos de las PYMES.

2. Aumentar el grado de conocimientos y tecnología utilizados en los procesos de innovación, a fin de lograr una fuerte diferenciación y aprovechar las oportunidades/nichos a escala mundial.

3. Generar o adaptar productos destinados a mercados lejanos, para eliminar las barreras culturales.

4. Crear un modelo adaptado a los recursos financieros y humanos disponibles en ese momento en las PYMES, para garantizar su participación inmediata y la reproducción de los procesos de forma autónoma en el futuro.

Desde una perspectiva operacional, se han adoptado las siguientes opciones metodológicas:

1. Aplicación de procesos reales de innovación de productos, dentro de cada PYME beneficiaria: Se esperaba que esto aumentara el valor y la aceptación del estímulo/intervención externos para la aplicación de los procesos de innovación. También se consideró que proporcionar experiencia práctica sería una forma más

uma forma mais rápida e eficaz de capacitar estruturas com o perfil mencionado (poucos recursos humanos, pouca disponibilidade de tempo e poucos recursos financeiros).

2. O processo deveria ser desenhado e coordenado pelos parceiros:
Desta forma ir-se-ia garantir a alteração de mindset e procedimentos internos, ou seja ir-se-ia garantir a implementação de todas as fases inerentes a um processo de inovação, de forma profissionalizada, assim como o acesso aos recursos relevantes do território, nomeadamente centros de investigação.

3. Promover a partilha de atividades entre as diversas PMES, sempre que exequível, a fim de potenciar sinergias entre elas e reduzir o custo total do processo.

No final desta experiência, esperava-se que as PMES estivessem preparadas para replicar processos de inovação semelhantes, de forma autónoma, pelos seguintes motivos: estariam capacitadas, teriam contactado e valorizado os recursos externos territoriais que complementam o seu conhecimento e os seus recursos internos, estariam motivadas pelo feedback de mercados externos distantes recolhido durante a experiência REiNOVA.

rápida y eficaz de capacitar a las estructuras con el perfil mencionado (pocos recursos humanos, poco tiempo y pocos recursos financieros).

2. El proceso debe ser diseñado y coordinado por los asociados:

Esto garantizaría un cambio de mentalidad y de procedimientos internos, es decir, la ejecución de todas las fases inherentes a un proceso de innovación, de manera profesional, así como el acceso a los recursos pertinentes del territorio, a saber, los centros de investigación.

3. Promover la puesta en común de actividades entre los diversos EMH, siempre que sea factible, a fin de aumentar las sinergias entre ellos y reducir el costo total del proceso.

Al final de este experimento, se esperaba que el PMES estuviera preparado para reproducir de forma autónoma procesos de innovación similares por las siguientes razones: se les daría poder, habrían contactado y valorado los recursos externos territoriales que complementan sus conocimientos y recursos internos, estarían motivados por la retroalimentación de mercados externos distantes reunidos durante el experimento REiNOVA.

Projeto REiNOVA

Proyecto REiNOVA

O REiNOVA é um serviço de aceleração transnacional para PME's portuguesas e espanholas do setor agroalimentar. Apóia o desenvolvimento de produtos com alto valor acrescentado, estimulando a inovação, a criação de redes de contato e apoios, o teste de protótipos em mercados externos e a planificação de estratégias de entrada dos novos produtos. Os parceiros REiNOVA são compostos por entidades Portuguesas e Espanholas especializadas no apoio à inovação e ao empreendedorismo no setor agroalimentar.

REiNOVA es un servicio de aceleración transfronterizo para PYMES agroalimentarias portuguesas y españolas. Apoya el desarrollo de productos de alto valor añadido estimulando la innovación, la creación de redes de apoyo y contactos, el testeo de prototipos y la planificación de estrategias de entrada para los nuevos productos en mercados externos.

Los socios REiNOVA están compuestos por entidades portuguesas y españolas especializadas en el apoyo a la innovación y el espíritu emprendedor en el sector agroalimentario.



Metodologia Aplicada

Metodología Aplicada

O processo de inovação REiNOVA consiste num processo criativo, para estimular o desenho e lançamento de novos produtos no mercado. Inclui diversas fases, desde a identificação de uma oportunidade até à planificação da entrada do produto no mercado.

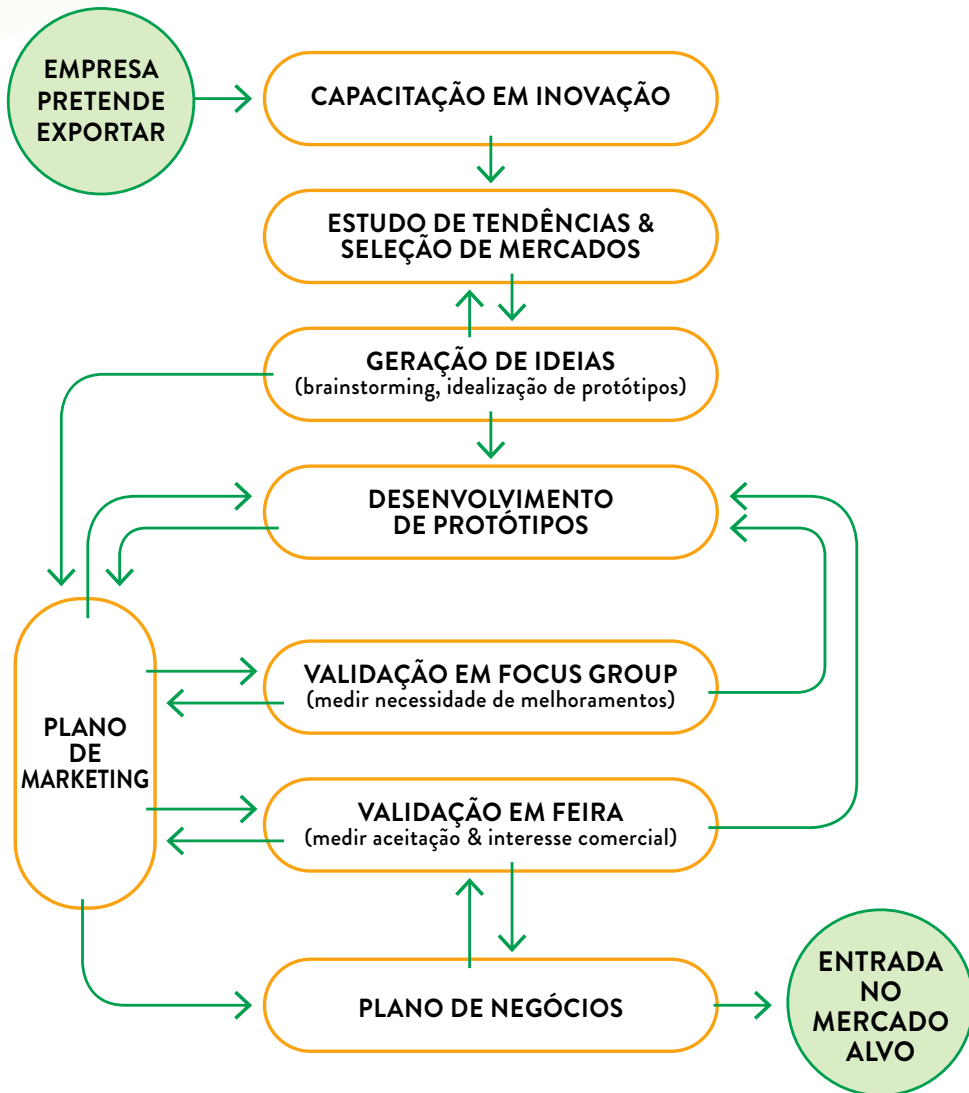
Teve por base processos comuns de inovação de produto utilizados pelo mercado, ao qual foi acrescentada uma preparação prévia da empresa, designada de “Capacitação”, a fim de garantir o correto envolvimento da PME no novo modelo criado. O processo de inovação REiNOVA foi esquematizado na figura 1 seguinte.

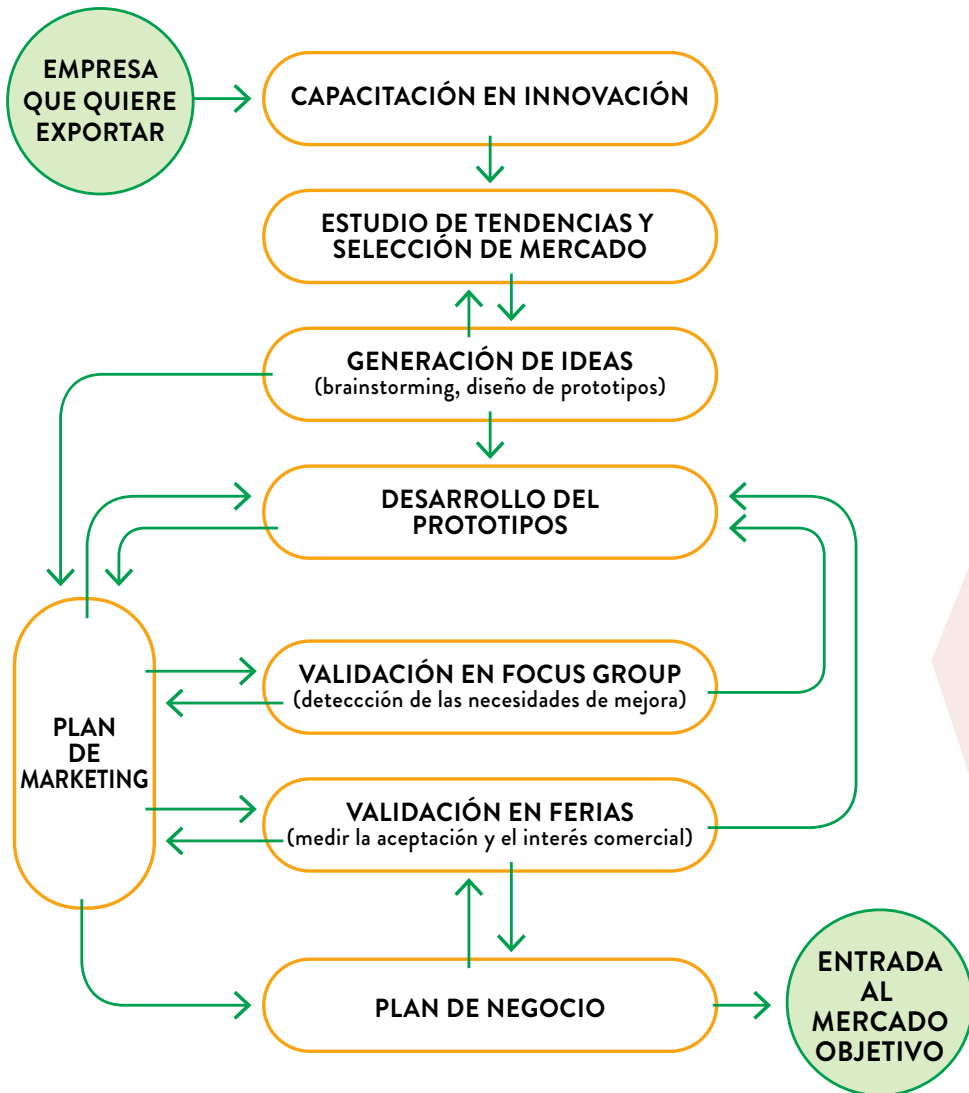
Como em qualquer processo criativo, estão induzidas diversas iterações (representadas por setas na figura 1), fruto dos vários momentos de recolha de dados do mercado, e de conclusões que vão surgindo relativas a exequibilidade.

El proceso de innovación REiNOVA es un proceso creativo para estimular el diseño y el lanzamiento de nuevos productos en el mercado. Incluye varias fases, desde la identificación de una oportunidad hasta la planificación de la entrada del producto en el mercado.

Se basa en los procesos comunes de innovación de productos utilizados por el mercado, a los que se añadió una preparación previa de la empresa, denominada “Creación de capacidad”, a fin de garantizar la correcta participación de la PYME en el nuevo modelo creado. El proceso de innovación de REiNOVA se esbozó en la figura 1 a continuación.

Como en todo proceso creativo, se inducen varias iteraciones (representadas por flechas en la figura 1), como resultado de los diversos momentos de recopilación de datos de mercado y las conclusiones que van surgiendo en cuanto a la viabilidad.



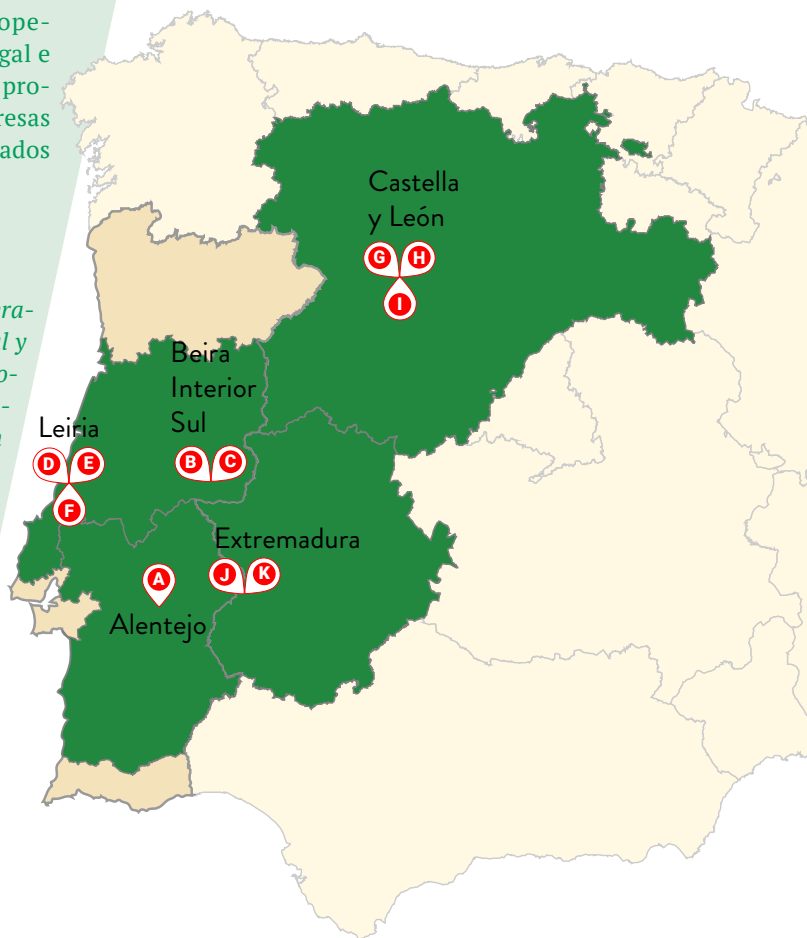


Grupos de trabalho

Grupos de trabajo

REiNOVA é um projeto de cooperação transnacional entre Portugal e Espanha que tem como objetivo promover a inovação nas microempresas do setor agroalimentar em mercados externos.

REiNOVA es un proyecto de cooperación transfronteriza entre Portugal y España que tiene como objetivo promover la innovación en las microempresas del sector agroalimentario, en mercados externos.



Alentejo



A

Beira Litoral Sul



B



Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Artes Aplicadas

C

Leiria



D



E



F

Castilla y León



G



H



**INSTITUTO
TECNOLÓGICO
AGRARIO**

Junta de Castilla y León
Consejería de Agricultura y Ganadería

I

Extremadura



J



K



ADRAL tem o objetivo de promover o desenvolvimento regional do Alentejo e fortalecer a sua base económica e produtiva, em cooperação com os demais agentes e entidades da região, do País ou de outros países, nomeadamente dos que integram a União Europeia, cuja atividade concorra para o mesmo fim.

Pretende também reforçar o posicionamento internacional do Alentejo e a sua valorização dos recursos do território, através do apoio a municípios e empresários que queiram estabelecer ou alavancar o seu projeto sediado nesta região.

ADRAL tiene como objetivo promover el desarrollo regional del Alentejo y fortalecer su base económica y productiva, en cooperación con los otros agentes y entidades de la región, el país u otros países, a saber, los de la Unión Europea, cuya actividad compite. al mismo fin.

También tiene la intención de reforzar el posicionamiento internacional del Alentejo y su valorización de los recursos del territorio, mediante el apoyo a los municipios y empresarios que desean establecer o aprovechar su proyecto en esta región.



InovCluster – Associação do Cluster Agroindustrial do Centro, tem sede nas instalações do Centro de Apoio Tecnológico Agro Alimentar em Castelo Branco e visa contribuir para o aumento da competitividade dos sistemas produtivos locais e regional e para a afirmação da Região Centro de Portugal ao nível nacional e internacional. Para isso, estabelece uma plataforma de concertação entre os principais actores deste sector, e apoia as empresas em processos de inovação, IDT, transferência de conhecimento, formação, desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, marketing e internacionalização.

InovCluster - Asociación del Centro Agroindustrial del Centro, tiene su sede en las instalaciones del Centro de Apoyo a la Tecnología Agroalimentaria en Castelo Branco y tiene como objetivo contribuir a aumentar la competitividad de los sistemas de producción locales y regionales y a la afirmación de la Región Central de Portugal a nivel nacional. e internacional. Con este fin, establece una plataforma para la concertación entre los principales actores de este sector y apoya a las empresas en innovación, IDT, transferencia de conocimiento, capacitación, desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos, comercialización e internacionalización.



Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Artes Aplicadas

ESART – Escola Superior de Artes Aplicadas do Instituto Politécnico de Castelo Branco foi criada em Julho de 1999, estando estruturada em duas áreas de formação: Música e Design.

Hoje é uma instituição de ensino bem alicerçada na rede do Ensino Superior Artístico, que tem merecido o reconhecimento unânime de várias individualidades e instituições, desenvolvendo um ensino vocacionado para a preparação dos estudantes para o exigente mercado de trabalho nacional e internacional, obtendo nos seus cursos taxas elevadas de empregabilidade.

ESART - La Escuela de Artes Aplicadas del Instituto Politécnico de Castelo Branco fue creada en julio de 1999 y está estructurada en dos áreas de capacitación: Música y Diseño.

Hoy es una institución educativa bien fundada en la red de Educación Artística Superior, que ha merecido el reconocimiento unánime de varias personas e instituciones, desarrollando una enseñanza destinada a preparar a los estudiantes para el exigente mercado laboral nacional e internacional, obteniendo en sus cursos honorarios Alta empleabilidad.



O Politécnico de Leiria é uma instituição pública de ensino superior, que iniciou a sua atividade em 1980. Está presente na região de Leiria e Oeste através das suas cinco escolas superiores, localizadas nas cidades de Leiria (Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, Escola Superior de Tecnologia e Gestão e Escola Superior de Saúde), Caldas da Rainha (Escola Superior de Artes e Design) e Peniche (Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar). As suas áreas fundamentais de conhecimento são a Educação e Ciências Sociais; Ciências Jurídicas e Empresariais; Tecnologia e Engenharia; Artes e Design; Saúde e Esportes; e Turismo.

El Politécnico de Leiria es una institución pública de educación superior, que comenzó su actividad en 1980. Está presente en la región de Leiria y Oeste a través de sus cinco escuelas superiores, ubicadas en las ciudades de Leiria (Escuela de Educación y Ciencias Sociales, Escuela Superior de Tecnología y Gestión y Escuela de Salud), Caldas da Rainha (Escuela de Artes y Diseño) y Peniche (Escuela de Turismo y Tecnología del Mar). Sus áreas fundamentales de conocimiento son la educación y las Ciencias Sociales; Ciencias Jurídicas y Empresariales; Tecnología y Ingeniería; Artes y Diseño; Salud y Deporte; y Turismo.



A IDDNET é uma associação sem fins lucrativos criada em julho de 2004 pelo Instituto Politécnico de Leiria, pela Associação Empresarial da Região de Leiria (NERLEI) e pela Câmara Municipal de Leiria. A sua missão é promover o empreendedorismo, a inovação e as novas tecnologias, contribuindo ativamente para a criação de novos projetos empresariais.

Dotada de uma equipa técnica especializada e multidisciplinar oferece uma grande variedade de serviços de apoio aos projetos tanto na sua fase de Pré-Incubação como já na fase de incubação. Instalada num espaço próprio com 848m², coloca ainda à disposição de quem a procura não só toda a sua rede de contactos e parceiros como 29 salas individuais (20m², 30m², 40m² ou 60m²), 1 sala de Co-Work e 3 salas de reunião.

IDDNET es una asociación sin ánimo de lucro fundada en julio de 2004 por el Instituto Politécnico de Leiria, la Asociación Empresarial de la Región de Leiria (NERLEI) y el Ayuntamiento de Leiria. Su misión es promover el emprendimiento, la innovación y las nuevas tecnologías, contribuyendo activamente a la creación de nuevos proyectos empresariales.

Equipado con un equipo técnico multidisciplinar especializada ofrece una amplia gama de servicios para apoyar proyectos tanto en su fase de pre-incubación y ya en la fase de incubación. Instalado en su propio espacio con 848m², también pone a disposición de aquellos que buscan no solo toda su red de contactos y socios como 29 habitaciones individuales (20m², 30m², 40m² o 60m²), 1 sala de Co-Work y 3 salas de reuniones.



A OPEN, enquanto Centro de Incubação de Oportunidades de Negócio, visa contribuir para a promoção da Inovação, do Empreendedorismo e a criação de Emprego, através do lançamento de Empresas com conceitos inovadores e do estímulo à Cooperação Empresarial, com impacto na produtividade e na competitividade regional e nacional.

OPEN, como Centro de Incubación de Oportunidades de Negocio, tiene como objetivo contribuir a la promoción de la Innovación, el Emprendimiento y la creación de empleo mediante el lanzamiento de empresas con conceptos innovadores y estimulando la cooperación empresarial, con un impacto en la productividad y la competitividad. regional y nacional.



O CTAEX é uma associação empresarial sem fins lucrativos, aberta em janeiro de 2001 com um objetivo claro: oferecer serviços comuns de pesquisa, desenvolvimento, inovação, análise, treinamento e informação para contribuir para o desenvolvimento competitivo de empresas do setor agroalimentar e a segurança dos consumidores.

O Centro de Tecnologia Agroalimentar da Extremadura está atuando no sul e oeste da Península Ibérica como referência tecnológica, participando de consultoria de projetos e consolidando a competitividade do setor agroalimentar através da inovação, desenvolvimento tecnológico, treinamento e a prestação de serviços a empresas agrícolas e agro-alimentares.

CTAEX es una Asociación EMPRESARIAL sin ánimo de lucro, que abrió sus puertas en enero de 2001 con un claro objetivo: ofrecer servicios de investigación, desarrollo, innovación, analíticos, de formación e información comunes para contribuir al desarrollo competitivo de las empresas del sector agroalimentario y a la seguridad de los consumidores.

El Centro Tecnológico Agroalimentario Extremadura está actuando en el Sur y Oeste de la Península Ibérica como un referente tecnológico, participando en el asesoramiento de proyectos y en la consolidación de la competitividad del sector agroalimentario por la vía de la innovación, el desarrollo tecnológico, la formación y la prestación de servicios a las empresas agrarias y agroalimentarias.



INSTITUTO
TECNOLÓGICO
AGRARIO

Junta de Castilla y León
Consejería de Agricultura y Ganadería

O Instituto Tecnológico Agrário de Castela e Leão é a porta de entrada para as áreas basicamente tecnológicas dos setores agrícola e agroalimentar de Castela e Leão, como pesquisa aplicada e desenvolvimento de infraestrutura. O Instituto também trabalha para a promoção de produtos agro-alimentares em Castela e Leão, em estreita colaboração com os vários operadores e entidades.

El Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León es la puerta de acceso a las áreas básicamente tecnológicas de los sectores agrario y agroalimentario en Castilla y León como son la investigación aplicada y el desarrollo de infraestructuras. El Instituto también trabaja para la promoción de los productos agroalimentarios de Castilla y León en estrecha colaboración con los distintos operadores y entidades.



Cámara Badajoz

Desde o primeiro momento, a Câmara de Comércio, Indústria e Serviço de Badajoz exerce ativamente a defesa dos interesses gerais do Comércio e Indústria da Província. Será em 1911, quando a Câmara consolidar seu estabelecimento na província de Badajoz como uma instituição representativa de interesses comerciais até então dispersa nos sindicatos. A Câmara de Comércio de Badajoz promove os interesses da sociedade através das empresas.

Desde el primer momento, la Cámara de Comercio, Industria y Servicio de Badajoz ejerce activamente la defensa de los intereses generales del Comercio y la Industria de la Provincia. Será en 1911 cuando la Cámara consolide su establecimiento en la provincia de Badajoz como institución representativa de los intereses empresariales hasta entonces dispersos en los gremios. La Cámara de Comercio de Badajoz promueve los intereses de la sociedad a través de las empresas.



Vitartis - Associação da Indústria de Alimentos de Castela e Leão tem a missão de aumentar a competitividade da indústria de alimentos de Castela e Leão, promovendo a inovação em todas as áreas.

Empresas de alimentos, universidades e centros de tecnologia na região fazem parte da Vitartis. Conectamos o mundo dos negócios e o mundo científico-tecnológico. Comprometida com nossa terra, com o progresso de nossa indústria e sua projeção internacional, a Vitartis é uma fonte de oportunidades para seus membros.

Vitartis - Asociación de la Industria Alimentaria de Castilla y León tiene la misión de aumentar la competitividad de la industria alimentaria de Castilla y León mediante la promoción de la innovación en todas las áreas.

Empresas alimentarias, universidades y centros tecnológicos de la región forman parte de Vitartis. Conectamos el mundo de los negocios y el mundo científico-tecnológico. Comprometidos con nuestra tierra, el progreso de nuestra industria y su proyección internacional, Vitartis es una fuente de oportunidades para sus miembros.



Cámara Valladolid

A Câmara de Comércio e Indústria de Valladolid é um escritório de advocacia público que representa, promove e defende os interesses gerais de Valladolid e de empresas provinciais.

Sua missão é representar, promover e defender os interesses gerais do Comércio e Indústria.

Participar ativamente do desenvolvimento econômico e comercial. Liderar a criação, consolidação e desenvolvimento de empresas. Promover como elementos críticos a competitividade e fundamentalmente a sustentabilidade no tecido empresarial da província.

La Cámara de Comercio e Industria de Valladolid es una empresa de derecho público que representa, promueve y defiende los intereses generales de Valladolid y las empresas provinciales.

Su misión es representar, promover y defender los intereses generales de Comercio e Industria.

Participar activamente en el desarrollo económico y comercial. Liderar la creación, consolidación y desarrollo de empresas. Promover como elementos críticos la competitividad y fundamentalmente la sostenibilidad en el tejido empresarial de la provincia.

Resultados de Projeto Piloto

Resultados del Proyecto Piloto

7 Mercados-alvo
Mercados objetivo



CHINA
CHINA



MACAU
MACAO



JAPÃO
JAPÓN



BRASIL
BRASIL



DINAMARCA
DINAMARCA



REINO UNIDO
REINO UNIDO



ALEMANHA
ALEMANIA

77 N° de contatos Comerciais Internacionais
N° de contactos Comerciales Internacionales

29 N° de produtos inexistentes no Mercado Nacional
N° de productos inexistentes en el mercado nacional

36 N° total de Empresas
N° total de PYMES

37 N° total de Produtos
N° total de Productos

11 N° de Parceiros
N° de Socios

31 N° de Produtos validados em Feiras Internacionais
N° de Productos validados en ferias internacionales

5 N° de Centros de Investigação
N° de Centros de Investigación

Custo médio por Produto
Coste medio por Producto

29 000 €

Inovação do Serviço REiNOVA

La Innovación del Servicio REiNOVA

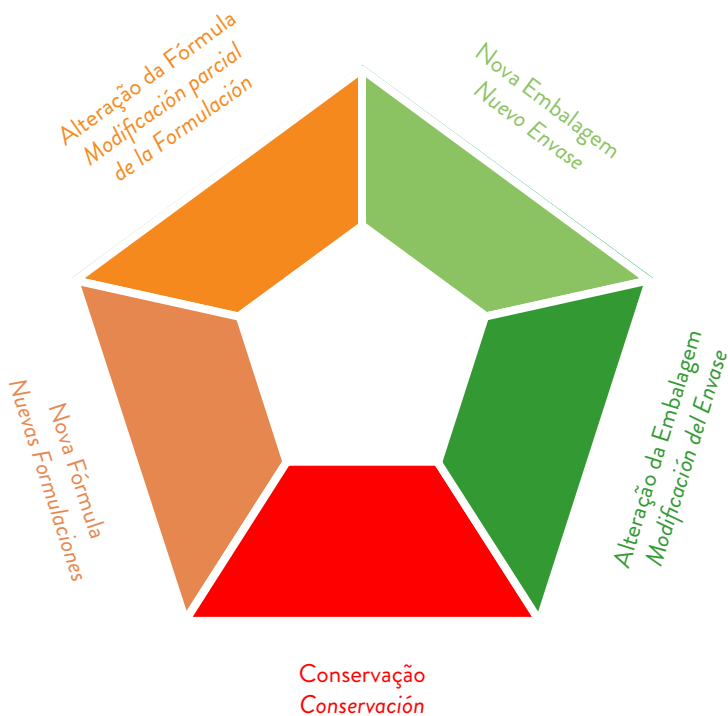
- Economia de partilha desde o início do processo de inovação, na fase de ideia.
 - Processo adaptado à capacidade de resposta das PMEs.
 - Estimula um novo paradigma de internacionalização, com produtos adaptados de raiz aos mercados externos, tornando o processo mais rápido e eficaz.
 - Reduz o risco financeiro, estimulando o contacto com o mercado em fase de protótipo.
 - Capacita a PME através de co-criação.
- *Reparto de costes entre las PYME participantes desde el inicio del proceso de innovación (fase de idea).*
 - *Proceso adaptado a la capacidad de respuesta de cada PYME.*
 - *Estimula un nuevo paradigma de internacionalización, con productos adaptados desde cero a los mercados externos, haciendo que el proceso sea más rápido y efectivo.*
 - *Reduce el riesgo financiero al estimular el contacto con el mercado desde la fase de prototipo.*
 - *Capacitación práctica de las PYME, a través de la co-creación.*

Atividades de I&D

Actividades de I+D

em 37 Produtos
en 37 Productos





- ▲ **Conservação:** novas técnicas de preservação e aumento do tempo de vida do produto.
- ▶ **Nova Fórmula:** Criação e desenvolvimento de novo produto ao nível de ingredientes ou do processo.
- ▶ **Alteração de Fórmula:** Introdução de alterações em produto existente, ao nível do processo ou de ingredientes, indo ao encontro de novas tendências.
- ▶ **Nova Embalagem:** Criação de imagem gráfica, comunicação, forma e materiais da embalagem.
- ▶ **Alteração de Embalagem:** Melhorias na imagem ou embalagem existente, para destaque do produto ou adequação à exportação.

- ▲ **Conservación:** nuevas técnicas de conservación y mejora de la vida útil del producto.
- ▶ **Nuevas formulaciones:** creación y desarrollo de nuevos productos a nivel de ingrediente o proceso.
- ▶ **Modificación parcial de la formulación:** introducción de cambios a nivel de producto, proceso o ingrediente utilizados, para alinearse con las nuevas tendencias.
- ▶ **Nuevo envase:** creación de imagen gráfica del producto, modificación o cambio de los materiales o la forma del envase.
- ▶ **Modificación del envase:** mejoras en la imagen o envase existentes, para resaltar el producto o adaptarlo para la exportación.

Resultados por grupo de trabalho

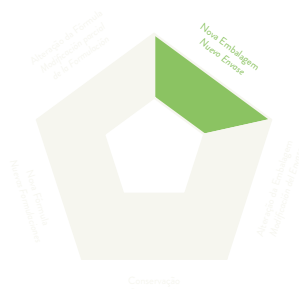
Resultados por grupo de trabalho

Alentejo



Bica Gin

Destilaria Monte da Bica



Bebida Alcoólica

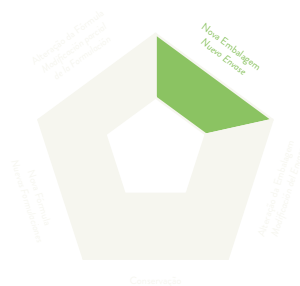
Copo em vidro com coloração em degradê do azul-escuro para o vidro transparente, e aplicados os contornos da face de um elemento masculino que remete para o estereótipo do “nativo alentejano”.

Bebida alcohólica

Copa de vidrio con un degradado de color azul oscuro a vidrio transparente, y aplica los contornos de la cara de un elemento masculino que se refiere al estereotipo “Alentejo nativo”.

Figos do alentejo

Agrofiap



Figos da Índia em modo produção biológica

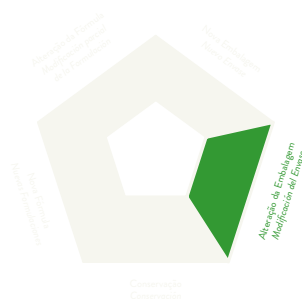
Criação uma embalagem caracterizada pelos seus cortes que têm a função visual de expor o produto e a sua textura resolvendo o problema de circulação de ar exposto.

Higos Orgánicos de India

Creación de un paquete caracterizado por sus cortes que tienen la función visual de exponer el producto y su textura resolviendo el problema de la circulación del aire expuesto.

Azeite Valmansor

João de Gouveia Osório



Antes



Depois / Despues

Azeite Extra Virgem

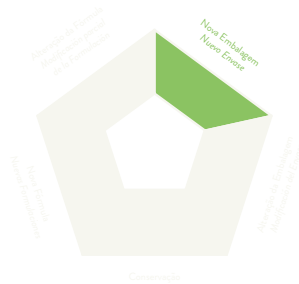
Criação de uma tampa com reservatório para ervas aromáticas normalmente utilizadas no azeite como aperitivo.

Aceite de oliva virgen extra

Creación de una tapa de depósito para las hierbas que normalmente se usan en el aceite de oliva como aperitivo.

Vinho Oxe

Ritmos Modernos



Antes

Vinho Monocasta

Redesign do rótulo, criação de um anel corta-gotas para garrafa, e um saco de tecido feito à medida da garrafa (Bordalesa cônica, 750ml).



Depois / Depois

Vino tinto

Rediseño de la etiqueta, creación de un anillo cuentagotas y una bolsa de tela hecha a medida (Bordeaux Conical, 750 ml).

Resultados por grupo de trabalho

Resultados por grupo de trabajo

Beira Interior Sul

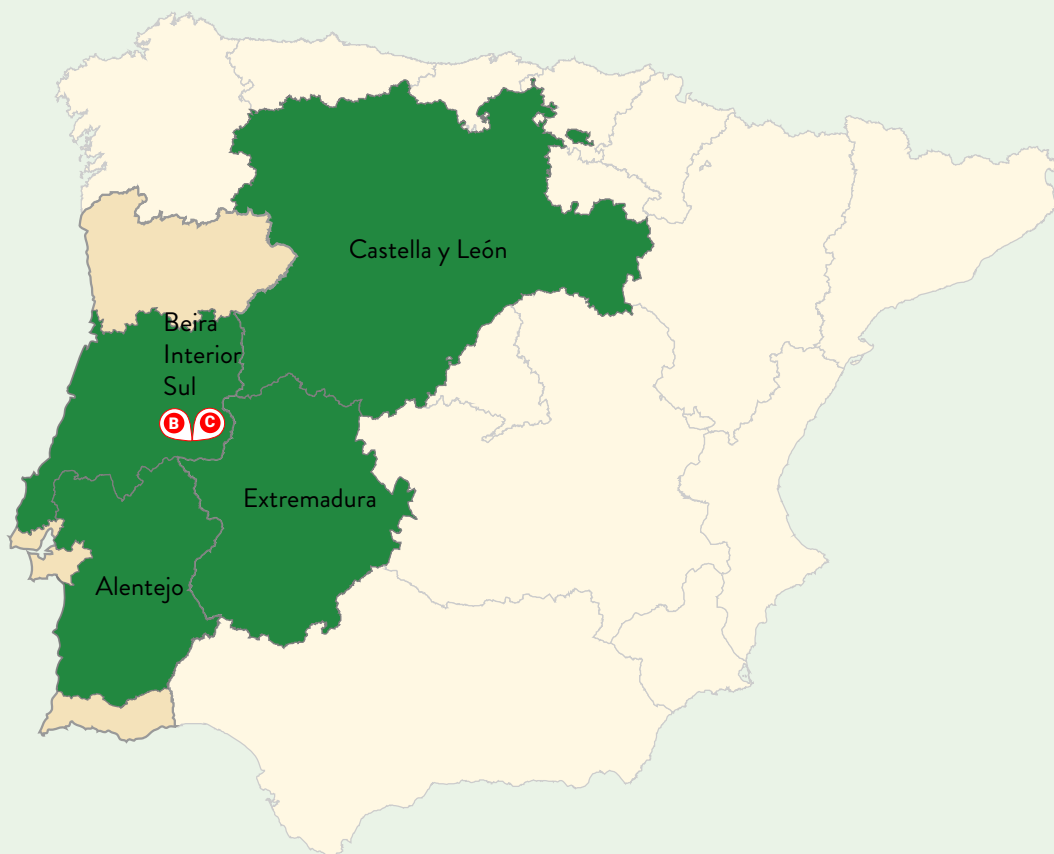


B



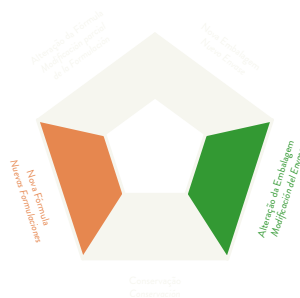
Instituto Politécnico de Castelo Branco
Escola Superior de Artes Aplicadas

C



Aguardente de Mirtilo

ERIKAE



Bebida Alcoólica

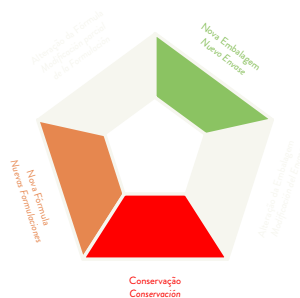
Mirtilo sem aditivos ou outros ingredientes, produzida de forma tradicional

Bebida alcohólica

Arándano sin aditivos u otros ingredientes, producido tradicionalmente

dâgood

Leonel Barata



Conserva de carpa temperada pronta a comer

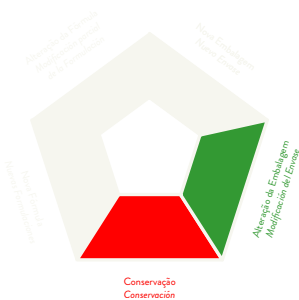
Carpa, alho, azeite, vinagre, limão, coentros, sal e especiarias

Carpa especiada enlatada lista para comer

Carpa, ajo, aceite de oliva, vinagre, limón, cilantro, sal y especias.

Frutável

7CBAFruit



Sumo de maça natural

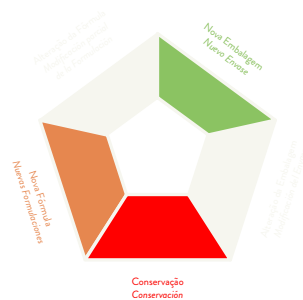
Maça, vitamina C (ácido ascórbico)

Jugo de manzana natural

Manzana, vitamina C (ácido ascórbico)

TAYOUSEI

Zé dos Caracóis



Tempura de caracol pré-frita congelada

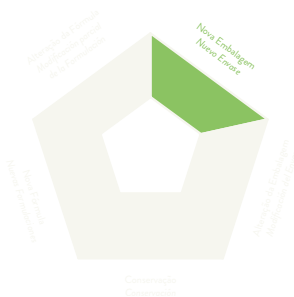
Miolo de caracol, polme, vários condimentos, óleo

Tempura de caracol previamente frito congelado

Granos de caracol, masa, varias especias, aceite.

Beepocket

Olhar Campestre



Pólen em grão

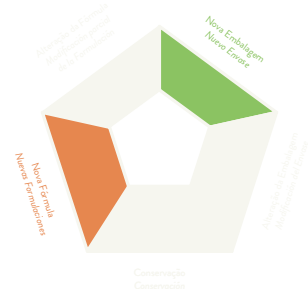
Pólen de abelhas em grão

Polen

Polen de abeja

Prince Valley

Nature Fields



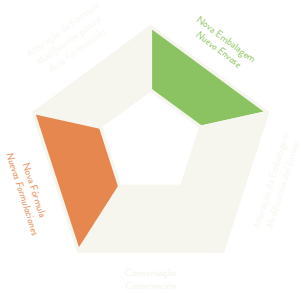
Hamburguer 100% Carne de vaca biológica congelada com molho

100% carne de vaca biológica, molho com: cebola, natas, água, polpa de tomate concentrado, malagueta, louro, pasta de pimentão, coentros, xantana e sal.

Hamburguesa de carne de res 100% orgánica congelada con salsa

Carne de res 100% orgánica, salsa con: cebolla, crema, agua, pulpa concentrada de tomate, chile, laurel, pasta de chile, cilantro, xantano y sal.

Obtein Casel



Carne desidratada

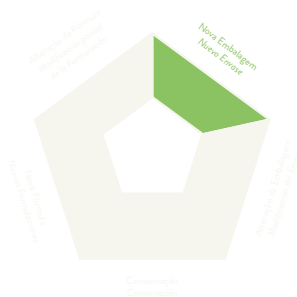
100% carne de vaca

Carne deshidratada

100% carne de res

Porvale

Puzzle Proeza



Pasta de azeitona Galega com picante

Azeitona preta (variedade Galega), azeite virgem extra, alho, sumo de citrinos, piri-piri e plantas aromáticas.

Pasta de oliva Gallega con picante

Aceituna negra (variedad Gallega), aceite de oliva virgen extra, ajo, jugo de cítricos, piri-piri y hierbas.

Resultados por grupo de trabalho

Resultados por grupo de trabalho

Beira Litoral



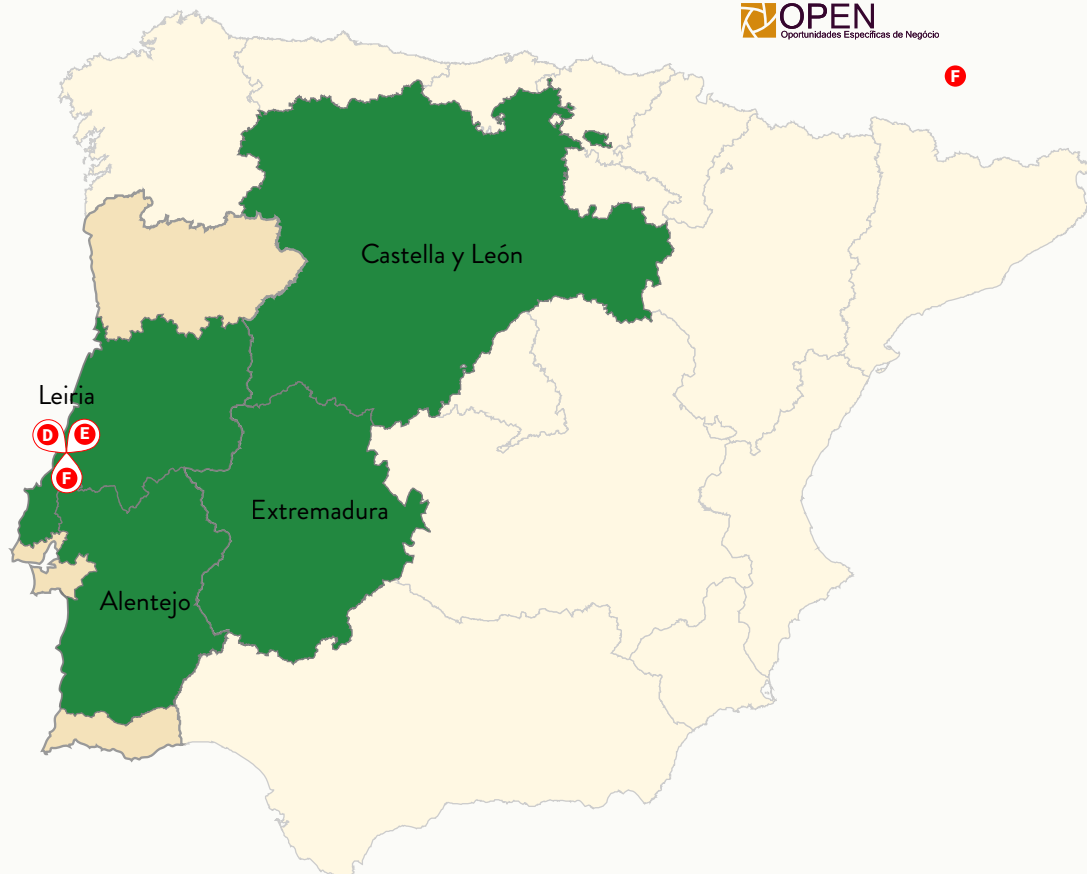
D



E

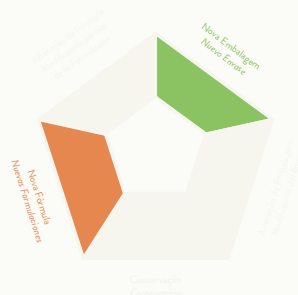


F



Glinkato

José Gonçalves



Bolachas com farinha de grilo

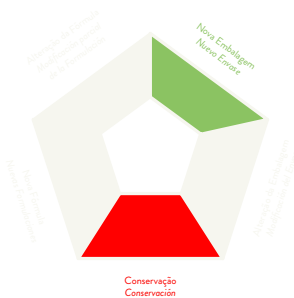
Bolachas produzidas com farinha de grilo. Produto sem glúten e alto valor proteico.

Galletas de harina de grillo

Galletas de harina de grillo. Sin gluten y alto valor proteico.

Bee Rural

FazBeeRural



Pólen em unidoses

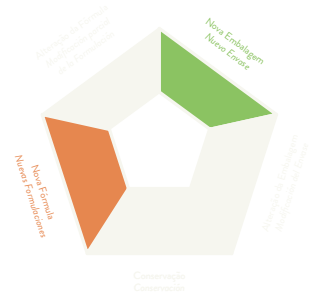
Nova fórmula de pólen liofilizado, embalado em doses individuais, um suplemento saudável.

Polen envasado en monodosis

Nueva fórmula de polen liofilizada, envasada en monodosis, complemento alimenticio saludable.

Bee Rural

FazBeeRural



Pólen em barras energéticas

Pólen em 4 variedades de barras energéticas saborosas, doces ou salgadas (coco, cacau, sementes de girassol e microalgas).

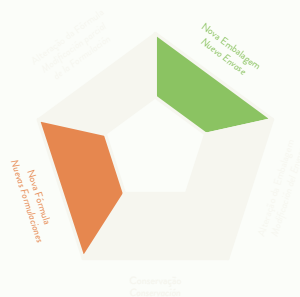
Polen en barritas energéticas

Polen em 4 variedades de barritas energéticas, em sabores doces e salgados (coco, cacau, sementes de girassol e microalgas).



Bee Caramulo

Beecaramulo



Antes

Vinagre com mel

Vinagre aromático com adição de mel, ideal para temperar.



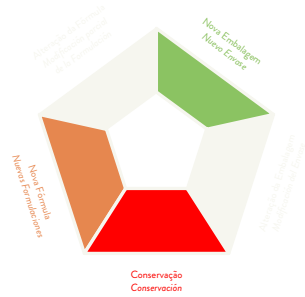
Depois / Despues

Vinagre con miel

Vinagre aromatizado con miel, ideal para sazonar.

Bite Balls

Desidrata



Snack de fruta

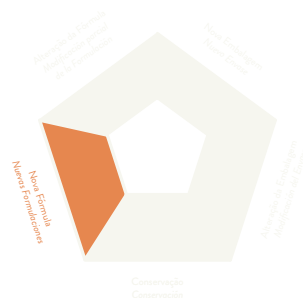
Snack de maçã desidrata, disponível em 3 variedades: Detox, Satiety e Power.

Snack de Fruta

Snack de manzana deshidratada, disponible en 3 variedades: Detox, Satiety y Power.

Allgae Snack

Allmicroalgae, Natural Products



Bolachas com microalgas

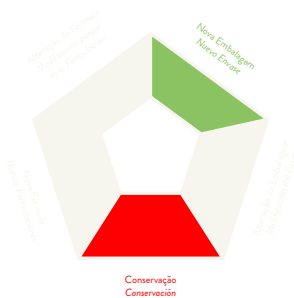
Deliciosas bolachas com microalgas

Galletas con Microalgas

Deliciosas galletas con nutritivas microalgas.

Wine-fi

Isabel Marques



Vinho frizante em lata

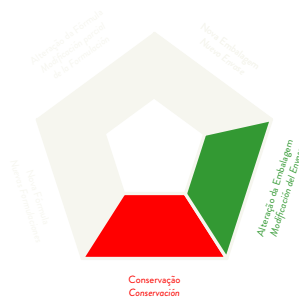
Vinho em lata para um consumo prático, branco, verde ou rosé.

Vino espumoso enlatado

Vino enlatado para un consumo fácil. Blanco o rosado.

Queijadas de Fátima

Supresa Latina



Queijadas ultracongeladas

Deliciosas queijadas de doçaria tradicional.

Queijadas ultracongeladas

Deliciosas queijadas (pasteles de queso) de pastelería tradicional.

Resultados por grupo de trabajo

Resultados por grupo de trabajo

Castella y León



G



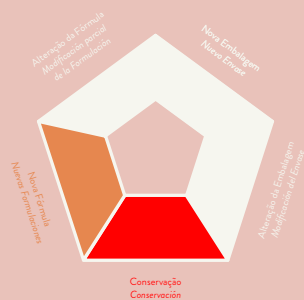
H



I



Helps Pharmadus



Chá funcional

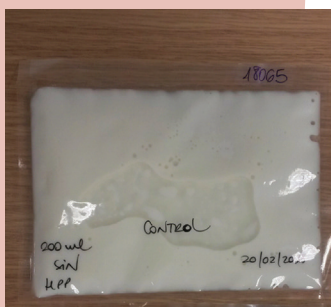
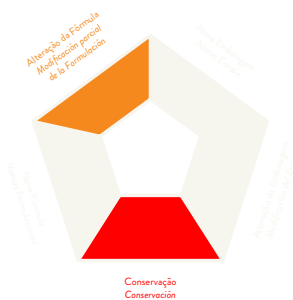
Chá funcional com benefícios extras para a saúde, provenientes de fontes naturais e com antioxidantes, em embalagem moderna.

Té funcional

Té con propiedades funcionales, contiene antioxidantes de fuentes naturales, beneficioso para la salud y presentado en un envase actual y moderno.

Leche presurizada fermentada enriquecida con chíá

AGM



Antes

logurte de ovelha com chia

Leite fermentado de ovelha enriquecido com chia pressurizada (chiamilk)

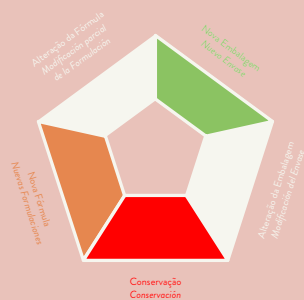
Depois / Despues

Yogur de oveja con chia

Leche presurizada fermentada enriquecida con chíá (chiamilk)

Castaña tipo glacé

Campelo



Castanha seca

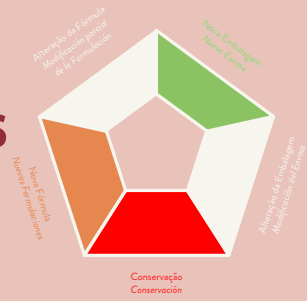
Água, Açúcar, Castanha

Castaña seca

Agua, Azucar, Castaña

Flores de la vid recubiertas de chocolate

Pago de carraovejas



Antes

Snack

Folhas de videira, farinha de pistache, spirulina, chocolate



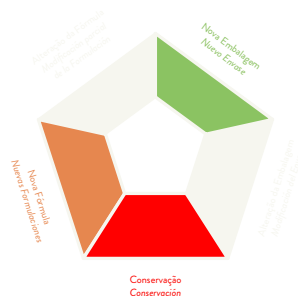
Depois / Despues

Snack

Flores de vid, harina de pistacho, espirulina, chocolate

Green Beat

Ysolkrea



Snack de Pistachio

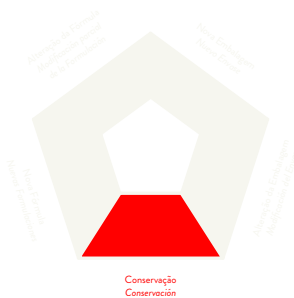
Farinha de trigo, água, óleo, pedaços de pistachio, sal, farinha de pistachio, spirulina, fermento fresco.

Snack de Pistacho

Harina de trigo, agua, aceite, trozos de pistachos, sal, harina de pistachos, espirulina, levadura fresca.

Germen

Emilio Esteban



Antes

Gérmen de trigo estabilizado

100% Gérmen de trigo



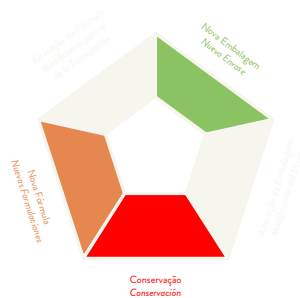
Depois / Despues

Germen de trigo estabilizado

100% Germen de trigo

El Capricho

El Capricho



Snack de carne seca

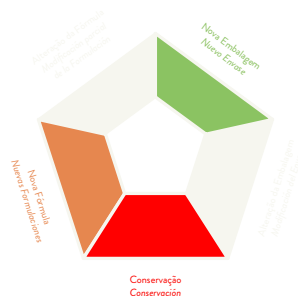
Snack feito a partir de Cecina desidratada, com um sabor intenso.

Snack de Cecina

Snack hecho de Cecina, con un sabor intenso.

Win.0

Matarromera



Vinho tinto sem álcool

Vinho tinto com 0% de álcool, baixo em aditivos e com tratamento não térmico.

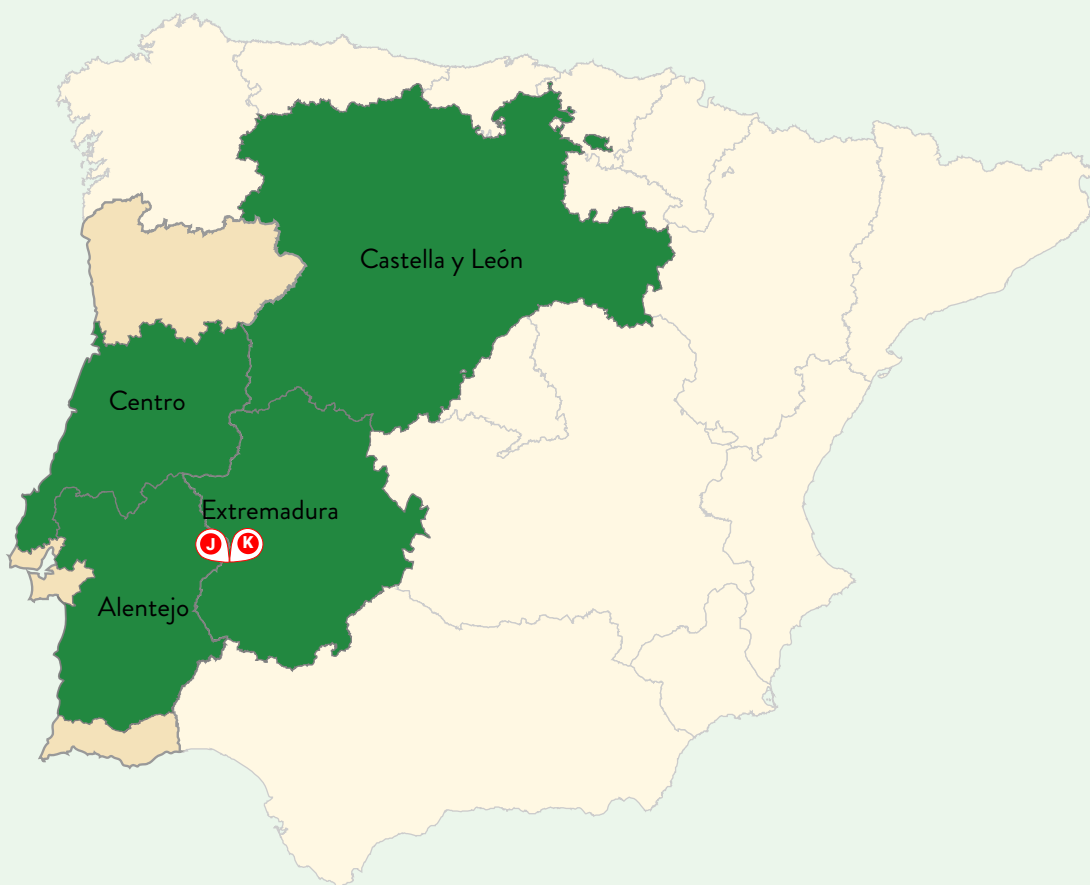
Vino tinto sin alcohol

Vino tinto 0% alcohol, bajo en aditivos y sin tratamiento térmico.

Resultados por grupo de trabajo

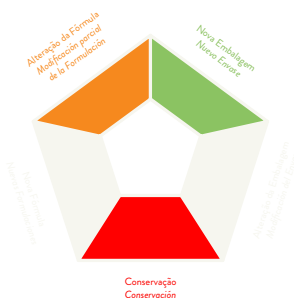
Resultados por grupo de trabajo

Extremadura



Clemen Choc

Aceites Clemen



Bombons de chocolate recheados com creme de azeite extra-virgem

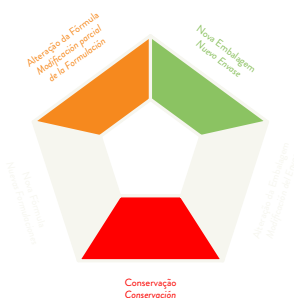
Cobertura de chocolate, Azeite de rama, Natas em pó, Tocoferol.

Bombones de chocolate rellenos de crema de aceite de oliva virgen extra

Cobertura de chocolate, Aceite de oliva en rama, Nata en polvo, Tocoferol

Del Pozo

Artesanos de Castuera (Del Pozo S.L.)



Amêndoas caramelizadas

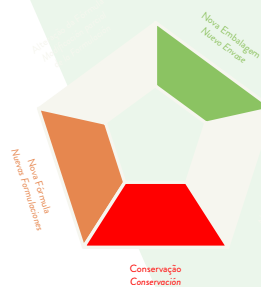
Açúcar, amêndoas cruas, água, óleo de girassol, cera de abelha branca.

Almendras garrapiñadas

Azúcar, almendras crudas, agua, aceite de girasol, cera de abejas blanca

El Ajero

Cooperativa Extremeña de Ajos de Aceuchal



Antes

Snack de alho frito

Alho, óleo de girassol, sal



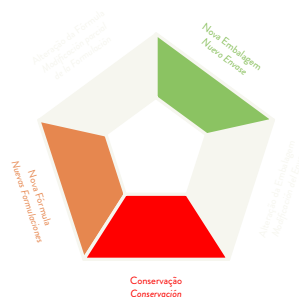
Depois / Después

Snack de ajo frito

Ajo, aceite de girasol, sal

Kétchup ecológico

Cortijo de Sarteneja



Antes

Depois / Depois

Molho de ketchup orgânico

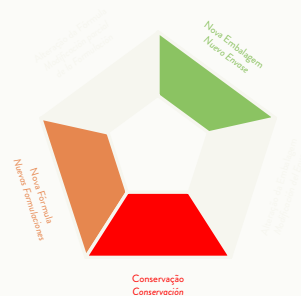
Ingredientes (orgânicos*): Tomate*, açúcar de cana*, vinagre de maçã*, sal, especiarias*.

Salsa kétchup ecológica

Ingredientes (ecológicos*): Tomate*, açúcar* moreno de cana, vinagre* de manzana, sal, especias*.

MAHIMONESA

Restaurante Las Barandas



Maionese e molho holandês sem ovo

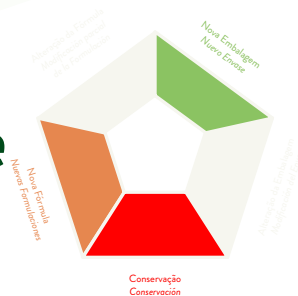
Azeite virgem extra orgânico, gema de ovo em pó, ovo em pó integral, água, vinagre de vinho, sal, óleo de girassol, sorbato de potássio (E-202).

Mahimonesa y Salsa holandesa sin huevo

Aceite de oliva virgen extra ecológico, yema de huevo polvo, huevo entero polvo, agua, vinagre de vino, sal, aceite de girasol, sorbato potásico (E-202).

Mermelada de aceite de oliva ecológico con espirulina

Almazara Molero Maza



Geleia de azeite orgânico com spirulina

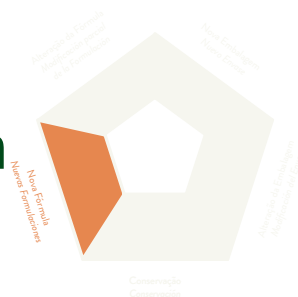
Água, xarope de arroz, óleo, farinha de milho orgânica, espirulina, ágar-ágar orgânico.

Mermelada de aceite de oliva ecológico con espirulina

Água, sirope arroz, aceite, harina maiz ecológica, espirulina, agar agar ecológico.

Patatas Fritas Amor con Boletus

Patatas Fritas Amor



Batatas fritas

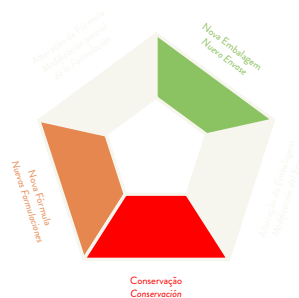
Batatas, azeite de oliva extra virgem, farinha de boletos, glutamato monossódico E621.

Patatas fritas

Patatas, aceite de oliva virgen extra, harina de boletus, glutamato monossódico E621.

Aceite Emérita

Francisco Manuel Gómez Jiménez



Azeite Exclusivo

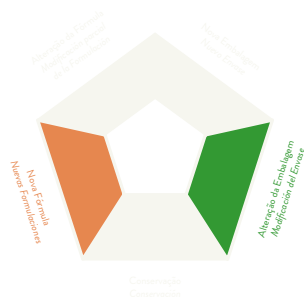
Azeite produzido a partir de uma recém-variedade de azeitonas: Verdial de Badajoz.

Aceite de oliva premium

Aceite de oliva produzido a partir de uma variedade recién descubierta de aceitunas: Verdial de Badajoz.

iO Seaweed

Vianoleo



Azeite Virgem Extra Enriquecido com Algas

Azeite Virgem Extra, Algas e Aromas.

Aceite de Oliva Virgem Extra Enriquecido con Algas

Aceite de Oliva Virgem Extra, algas y aromas.

Conclusões do projeto

Conclusiones del proyecto

Todas as atividades do processo são executadas e geridas por peritos externos à PME.

Todas las actividades del proceso son ejecutadas y gestionadas por expertos externos a las PYMES.

A PME é envolvida em todas as atividades, podendo assumir 3 tipos de papéis: participante ativo, observador ou decisor.

La PYME participa en todas las actividades y puede asumir tres tipos de funciones: participante activo, observador o encargado de la toma de decisiones.

Quando é “participante ativo”, um ou vários elementos da PME colaboram na execução da atividade, contribuindo diretamente para a produção de resultados naquela fase do processo. Por exemplo, em sessões de geração de ideias, a PME realiza trabalho de brainstorming.

Cuando se trata de un “participante activo”, uno o varios elementos de la PYME colaboran en la ejecución de la actividad, contribuyendo directamente a la producción de resultados en esa etapa del proceso. Por ejemplo, en las sesiones de generación de ideas, el SME realiza un trabajo de lluvia de ideas.

Quando assume o papel de “observador”, um ou vários elementos da equipa assiste silenciosamente à realização da tarefa, totalmente executada por peritos externos, podendo, no entanto, captar diretamente as reações do mercado. Por exemplo, durante um focus group é permitido à PME estar presente na sala, mas sem poder interferir com o decorrer da atividade.

Cuando asume el papel de “observador”, uno o varios miembros del equipo asisten en silencio a la tarea, ejecutada en su totalidad por expertos externos, pero pueden captar directamente las reacciones del mercado. Por ejemplo, durante un grupo de discusión se permite que la PYME esté presente en la sala, pero sin poder interferir en el curso de la actividad.

Quando assume o papel de “decisor”, são apresentados resultados à PME pelos peritos externos e um ou vários elementos da PME selecionam a opção a reter para o processo criativo ou para a definição da estratégia. Por exemplo, para a seleção do mercado alvo, a PME analisa os dados de mercado recolhidos pelo perito externo e decide qual será o

Cuando asume el papel de “tomador de decisiones”, los resultados son presentados a la PYME por expertos externos y uno o más elementos de la PYME seleccionan la opción a retener para el proceso creativo o para la definición de la estrategia. Por ejemplo, para la selección del mercado objetivo, la PYME analiza los datos de mercado reunidos por el experto externo y decide cuál será el mercado ob-

mercado alvo, entre as diversas oportunidades apresentadas.

O prestador do serviço REiNOVA proporciona os peritos externos à PME, quer através de técnicos internos, quer através de outsourcing. Para a seleção e coordenação dos peritos externos é importante ressaltar:

1. O prestador do serviço deve criar e assegurar a figura de “gestor da inovação/projeto”: Um dos peritos assume-se como interface entre a PME e os restantes peritos intervenientes ao longo do processo. Deve acionar cada fase do processo, garantir a transmissão de informação relevante entre os diversos peritos, e facilitar o diálogo entre as partes (PME e peritos), nomeadamente para agilizar a definição de metas e garantir o alinhamento das expectativas.

2. O prestador do serviço deve maximizar a utilização de peritos presentes no território, próximos da PME, para potenciar o manter da relação entre estes e a PME noutros processos de inovação.

3. Aconselha-se que o prestador do serviço assuma a figura de consórcio, pelos seguintes considerandos:

a) O desenho de produtos de alto valor acrescentado, exige conhecimento intensivo sobre o mercado alvo, formulações de produtos e técnicas de conservação. Exige também competências

jetivo entre las diversas oportunidades que se presentan.

El proveedor de servicios de REiNOVA proporciona los expertos externos a la PYME, ya sea a través de técnicos internos o mediante la subcontratación. Para la selección y coordinación de los expertos externos es importante señalar:

1. El proveedor de servicios debe crear y garantizar la figura del “gestor de innovación/proyecto”: Uno de los expertos actúa como interfaz entre la PYME y los demás expertos que participan en todo el proceso. Debería poner en marcha cada fase del proceso, asegurar la transmisión de la información pertinente entre los diferentes expertos y facilitar el diálogo entre las partes (PYMES y expertos), en particular para acelerar la fijación de objetivos y asegurar la armonización de las expectativas.

2. El proveedor de servicios debería aprovechar al máximo la utilización de los expertos presentes en el territorio, próximos a la PYME, para mejorar la relación entre ellos y la PYME en otros procesos de innovación.

3. En los siguientes considerandos se aconseja al proveedor de servicios que adopte la forma de un consorcio:

a) El diseño de productos de alto valor añadido requiere un conocimiento intensivo del mercado de destino, las formulaciones de los productos y las técnicas de conservación. También requiere

avanzadas de design thinking, estratégia, marketing e sobre procedimentos de internacionalização.

b) O conhecimento avançado exigido pelo processo implica que cada perito seja altamente especializado na sua área e, por norma, verifica-se que este desconhece totalmente o trabalho realizado nas restantes fases do processo.

c) Dificilmente um único ator de território reúne competências operacionais, em todas estas áreas, internamente.

d) Caso um único ator queira subcontratar o conjunto de competências que ele não detém, o processo tornar-se-ia demasiado complexo e oneroso, e consequentemente incomportável para as PMEs.

e) A criação de um consórcio aumenta o grau de articulação entre os diversos peritos, por estarem comprometidos com um objetivo e resultado comum.

f) Com o passar do tempo a existência de um consórcio também apresenta maior probabilidade de capitalizar as aprendizagens empíricas aquando da replicação do modelo.

A título de exemplo, o consórcio REiNOVA era composto pelos seguintes perfis de parceiros: 2 clusters agroalimentares; 2 incubadoras de empresas; 2 Câmaras de Comércio; 1 Associação de desenvolvimento territorial; 4 centros

habilidades avanzadas en el pensamiento de diseño, estrategia, marketing y procedimientos de internacionalización.

b) Los conocimientos avanzados que requiere el proceso implican que cada experto está altamente especializado en su campo y, por regla general, se comprueba que este experto desconoce totalmente el trabajo realizado en las demás fases del proceso.

c) Es difícil que un solo actor en el territorio reúna internamente habilidades operacionales en todas estas áreas.

d) Si un solo actor subcontratara el conjunto de competencias que no tiene, el proceso se volvería demasiado complejo y costoso y, por consiguiente, inasequible para las PYMES.

e) La creación de un consorcio aumenta el grado de articulación entre los diversos expertos porque están comprometidos con un objetivo y un resultado común.

f) Con el tiempo, la existencia de un consorcio también es más probable que capitalice el aprendizaje empírico al replicar el modelo.

A modo de ejemplo, el consorcio REiNOVA estaba compuesto por los siguientes perfiles de socios: 2 agrupaciones agroalimentarias; 2 incubadoras de empresas; 2 cámaras de comercio; 1 asociación de desarrollo territorial; 4 centros de investigación. Todos estos socios reunieron co-

de investigação. O conjunto destes parceiros reuniam conhecimento e competências internas ao longo de todo o processo REiNOVA, para desenhar e assumir a coordenação técnica de cada atividade.

Todo o processo REiNOVA foi desenhado para que várias empresas participassem simultaneamente num máximo de atividades, conforme se poderá verificar ao longo do presente manual.

A partilha das atividades teve por principais objetivos:

1. Partilhar recursos e assim reduzir o custo do processo por PME;
2. Fomentar a partilha de conhecimento entre PMEs;
3. Estimular o aparecimento de sinergias entre PMEs;
4. Aumentar a motivação das PMEs perante o desafio da internacionalização distante.

A prototipagem do modelo foi realizada através de loops, a fim de evitar estrangulamentos e ajustar o esforço à capacidade de resposta do consórcio. Cada loop contemplava um grupo mínimo de 3 a 4 empresas. No entanto, algumas atividades reuniram um maior número de empresas, por exemplo sessões de capacitação ou validação de produtos em feiras internacionais.

nocimientos y habilidades internas a lo largo del proceso de REiNOVA, para diseñar y asumir la coordinación técnica de cada actividad.

Todo el proceso de REiNOVA fue diseñado para que varias empresas participaran simultáneamente en un máximo de actividades, como se puede ver a lo largo de este manual.

Los principales objetivos de las actividades eran compartirlas:

- 1. Compartir los recursos y reducir así el costo del proceso por PYME;*
- 2. Fomentar el intercambio de conocimientos entre las PYMES;*
- 3. Estimular el surgimiento de sinergias entre las PYMES;*
- 4. Incrementar la motivación de las PYMES para afrontar el reto de la internacionalización a distancia.*

El prototipo del modelo se llevó a cabo mediante bucles, a fin de evitar cuellos de botella y ajustar el esfuerzo a la capacidad de respuesta del consorcio. Cada bucle comprendía un grupo mínimo de 3 a 4 empresas. Sin embargo, algunas actividades reunieron a un mayor número de empresas, por ejemplo, las sesiones de capacitación o la validación de productos en ferias comerciales internacionales.



CONTACTOS

Iddnet - Incubadora D. Dinis
Isabel Marto - isabel.marto@iddnet.pt

InovCluster - Associação do Cluster Agroindustrial do Centro
Susana Caio - susanacaio@inovcluster.pt

IPCB|ESART - Instituto Politécnico de Castelo Branco
José Silva - jose.silva@ipcb.pt

OPEN - Associação para Oportunidades Específicas de Negócio
Cristina Crespo - cristina.crespo@centimfe.com

IPL - Instituto Politécnico de Leiria
Leopoldina Alves - leopoldina.alves@ipleiria.pt

ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo
Paula Sofio - paula.sofio@adr.al.pt

Vitartis - Asociación de la Industria Alimentaria de Castilla y León
Cristina Ramírez - director@vitartis.es

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Valladolid
Ana Atienza Pérez - ana.atienza@camaravalladolid.com

ITACyL - Instituto Tecnológico Agrario de Castilla y León
Ana Belén Martín Diana - mardiaan@itacyl.es

CTAEX - Asociación Empresarial Centro Tecnológico Nacional Agroalimentario "Extremadura"
Ana Espejo - aespejo@ctaex.com

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Badajoz
António Serrano - euprojects@camarabadajoz.org