

MODELO

4T

UMA ESTRATÉGIA
COMUM PARA O
IMPULSO DAS
MPMES IBERO-
AMERICANAS

ÍNDICE

- P3** **Introdução** - Um olhar sobre o VII Fórum Ibero-americano da MPME
- P4** **Mesas ágeis:**
277 minutos de debate num mesmo documento
- P5** **Análise** - As MPMEs ibero-americanas não enfrentam um problema de iniciativa, mas de ambiente
- P9** **Mapa de desafios estratégicos:**
Talento, território, transformação e tração
- P12** **O modelo 4T:** Conhecimento aplicável
- P17** **Conclusões:** Pequenas empresas para grandes países: o legado do fórum de Tenerife
- P19** **Impulsionando MPMEs:** Inventário de boas práticas ibero-americanas



INTRODUÇÃO

Um olhar sobre o VII Fórum Ibero-americano da MPME

As MPMEs ibero-americanas concentram o emprego, sustentam a economia quotidiana e condicionam, em grande medida, a capacidade de crescimento da Ibero-América. Durante anos, o debate sobre o seu desenvolvimento avançou com diagnósticos reiterados e iniciativas valiosas, mas com uma dificuldade persistente para acumular, escalar e coordenar esforços.

O Fórum Ibero-americano da MPME, impulsionado pela Secretaria-Geral Ibero-americana e pelo Conselho de Empresários Ibero-americanos, procurou precisamente corrigir essa fragmentação e manter no tempo uma conversa público-privada capaz de ordenar prioridades e construir continuidade.

Em 2025, teve lugar em Tenerife, Espanha, a sétima edição do Fórum Ibero-americano da MPME, que se destaca pelo momento de maturidade do processo. Desde as bases institucionais estabelecidas no Panamá até ao Compromisso de Medellín (2023), o Fórum foi consolidando uma agenda clara em torno de produtividade, formalização, digitalização, sustentabilidade e internacionalização.

O inquérito de acompanhamento à execução desse compromisso, realizado entre organizações empresariais de 22 países, confirma que essa agenda não ficou no plano declarativo: a maior intensidade de ação concentra-se hoje em formação e assistência técnica especializada, digitalização aplicada e internacionalização, com avanços relevantes — embora mais des-

iguais — em simplificação normativa e transição ecológica. A execução distribui-se de forma heterogénea, os níveis de maturidade variam entre eixos e países, e muitas iniciativas avançam sem um quadro comum que permita articulá-las, medi-las e escalar o seu impacto. A correlação entre digitalização, sustentabilidade, simplificação e inserção internacional é clara, mas nem sempre se traduz em estratégias integradas. A região está a fazer mais, mas nem sempre o está a fazer de forma conectada.

O Modelo 4T — Talento, Território, Transformação e Tração — responde a essa tensão. Não introduz uma agenda nova, mas traduz o Compromisso de Medellín numa arquitetura operativa que permite passar do consenso à ação estruturada. O seu propósito é oferecer um quadro comum para ordenar esforços, alinhar políticas e vincular a visão estratégica com as prioridades reais de governos e empresas, orientando o trabalho coletivo para três tarefas concretas: sistematizar ferramentas úteis, referenciar práticas com evidência e desenhar mecanismos de avanço e medição que permitam transformar acordos em resultados sustentados.

O diálogo público-privado esteve orientado a desenhar coletivamente o Modelo 4T, definindo os seus objetivos, prioridades, mecanismos de medição e boas práticas, gerando um espaço de intercâmbio ordenado, inclusivo e produtivo, que contribua para consolidar propostas coletivas.

Mesas ágeis: 277 minutos de debate num mesmo documento

As mesas ágeis são espaços de trabalho participativo orientados a gerar um diálogo direto e estruturado entre atores públicos e privados vinculados ao desenvolvimento das MPMEs na Ibero-América.

A sua utilidade reside **em criar condições para o intercâmbio de experiências**, a identificação de desafios comuns e a geração de insumos operativos que fortaleçam a cooperação regional em matéria de políticas públicas, programas e iniciativas de apoio empresarial. Desenvolvem-se no âmbito do **VII Fórum Ibero-americano da MPME** como um mecanismo específico para traduzir o debate em orientações acionáveis.

A sua intenção é avançar do diagnóstico partilhado para a ação concreta. As mesas funcionam como ambientes de contraste entre realidades nacionais, abordagens institucionais e práticas de intervenção, permitindo identificar que abordagens funcionam, em que contextos e sob que condições. Este exercício facilita a deteção de padrões, lacunas e oportunidades de melhoria, e contribui para construir uma base comum para a aprendizagem coletiva e a coordenação entre países e atores.

A dinâmica prioriza a participação ativa, o intercâmbio horizontal e a síntese orientada a resultados. No processo emergem desafios próprios da articulação multipaís, como a diversidade de perspetivas, a heterogeneidade institucional e os distintos níveis de maturidade das políticas MPMEs, que se abordam como um ativo analítico.

Nesta edição, as mesas — que tiveram uma duração de mais de 4 horas — orientaram-se às quatro dimensões do Modelo 4T: participaram cerca de 90 pessoas, com umas 50 intervenções ativas, e uma composição equilibrada entre setor público (40%) e privado (60%), incluindo governos, organizações empresariais, academia, organismos internacionais e espaços institucionais ibero-americanos. Esta abordagem permitiu-nos avançar para uma compreensão partilhada dos desafios regionais e assentar bases comuns para a ação colaborativa.

Participação

- +90** pessoas participaram presencialmente
- 50** intervenções ativas durante o desenvolvimento das mesas
- 40%** vozes do setor público
- 60%** vozes do setor privado



As MPMEs ibero-americanas não enfrentam um problema de iniciativa, mas de ambiente

As MPMEs operam em ecossistemas onde a informalidade, a baixa produtividade e a fragilidade dos sistemas de apoio limitam a sua capacidade de crescer, inovar e integrar-se em mercados mais exigentes. Esta combinação gera um paradoxo persistente: existe energia empreendedora e talento disponível, mas faltam os mecanismos que permitam convertê-los de forma sistemática em empresas mais produtivas, formais e competitivas.

Na dimensão de talento, o diagnóstico converge em que não falta talento em termos absolutos; mas faltam sistemas que o identifiquem, o desenvolvam e o conectem com oportunidades reais. A informalidade aparece como a porta fechada que condiciona quase tudo o resto. Quando mais de metade do tecido produtivo opera fora de quadros formais, o talento fica sem trajetórias certificáveis; a empresa sem ferramentas para atrair e reter; e o Estado sem instrumentos eficazes para formar, financiar e acompanhar. Nesse contexto, a formação torna-se um gargalo. Persistem défices educativos básicos, programas pouco flexíveis e uma oferta que reage com lentidão à procura de perfis técnicos, digitais e adaptativos.

A região produz saturação em algumas profissões, escassez de técnicos especializados e um desajuste que penaliza empresas e trabalhadores. A saída que se

perfila não é mais formação genérica, mas formação aplicável e contínua: microcredenciais, certificações acumuláveis, modelos duais e alianças diretas entre empresas e centros educativos para desenhar conteúdos com procura verificável. Também se consolida uma distinção-chave: empregabilidade e empresarialidade não são o mesmo.

Formar trabalhadores é necessário; formar lideranças e capacidades de gestão em pequenas empresas é determinante para a produtividade, acesso a mercados e inovação. A isto soma-se uma agenda de inclusão que já não se entende como periférica: mulheres, jovens, pessoas idosas, migrantes e neurodiversidade entram na definição de talento produtivo.

Em território, a conversa desloca o foco da empresa isolada para o ecossistema que a rodeia. A competitividade decide-se em infraestruturas, regras, redes, financiamento, cultura empreendedora e governança local. Os territórios precisam de reconhecer a sua vocação produtiva e construir especialização baseada em capacidades reais.

Sem essa clareza, o investimento dispersa-se e as cadeias de valor não consolidam densidade produtiva. Aqui aparece uma fricção recorrente: a institucionalidade local costuma comportar-se mais como fiscalizador do que como promotor; com trâmites lentos, critérios contraditórios e encargos que corroem a confiança e desincentivam a formalização.

Quando o governo local, que é o Estado mais próximo da empresa, não está na arquitetura da política produtiva, a estratégia nacional perde capacidade de implementação. Em contrapartida, quando há articulação público-privada em chave territorial, ativam-se ferramentas concretas: simplificação administrativa digital, centros de inovação locais, segurança para comércios, mesas de coordenação estáveis, e políticas que cuidam do tempo produtivo da empresa. O território incorpora ainda um componente novo: a mobilidade do talento. A atração de perfis de outros países obriga a pensar na homologação de títulos, na rastreabilidade de competências e em regras partilhadas que facilitem a integração laboral e produtiva.



“

Formar lideranças e capacidades de gestão em pequenas empresas é determinante para a produtividade, acesso a mercados e inovação”

”

A dimensão de transformação coloca as MPMEs perante um limiar de competitividade. Transformar-se já não se associa a um salto aspiracional, mas a uma condição mínima para se sustentar em mercados digitalizados e regulados. O diagnóstico insiste em que a transformação é cultural antes de tecnológica.

Estar nas redes sociais não equivale a gerir com dados, automatizar processos ou construir rastreabilidade. A informalidade volta a limitar, porque sem registos, sem informação ordenada e sem acesso a financiamento, a digitalização estrutural torna-se inacessível.

A transformação ecológica entra com o mesmo peso: em setores exportadores, a sustentabilidade funciona como requisito de acesso ao mercado, com exigências de medição e certificação que muitas empresas percecionam como dispendiosas e distantes. A evidência que emerge é que a transformação se torna viável quando há ecossistemas articulados de assistência técnica, extensionismo, financiamento e ferramentas acessíveis.

Também se reforça uma lição de escala: a região não pode transformar empresa por empresa como estratégia dominante. Os impactos relevantes aparecem com abordagens setoriais e territoriais, plataformas partilhadas, certificações modulares e redes empresariais capazes de sustentar processos coletivos.

Tração, como última dimensão, mostra o ponto de chegada e o mais exigente. Vender mais, aceder a mercados, integrar-se em cadeias de valor e competir em ambientes globais depende de um processo acumulativo. A tração começa na formalização, gestão profissional e produtividade. Sem cobrança digital, sem

inventários rastreáveis, sem sistemas básicos de administração, o comércio eletrônico transfronteiriço e a exportação simplificada ficam limitados a esforços frágeis. A integração em cadeias de valor aparece como alavanca central, sobretudo quando as MPMEs se conectam a empresas tratoras que já operam com padrões, rastreabilidade e requisitos ambientais. Para isso requerem-se mecanismos de emparelhamento, plataformas de informação objetiva, critérios de desempenho e roteiros de melhoria que reduzam assimetrias.

Em paralelo, o papel do Estado define-se com precisão operativa: simplificar para libertar tempo produtivo, acompanhar para profissionalizar, financiar para acelerar e sustentar políticas de longo prazo que deem previsibilidade. Os padrões técnicos e ambientais consolidam-se como linguagem comum para crédito, compras e mercados internacionais.

Em conjunto, o estado das MPMEs ibero-americanas explica-se menos por falta de iniciativa e mais por falhas de desenho sistémico. O Modelo 4T ordena essa realidade:

“

Em conjunto, o estado das MPMEs ibero-americanas explica-se menos por falta de iniciativa e mais por falhas de desenho sistémico

”

talento sem conexão produtiva, território sem governança habilitante, transformação sem escala e tração sem condições acumuladas.

A prioridade regional é construir ecossistemas que reduzam custos para formalizar, elevem a produtividade com formação aplicada, acelerem a transformação com instrumentos coletivos e convertam essa melhoria em acesso real a mercados. Aí está a chave para abordar o enorme potencial das pequenas empresas e transformá-lo em competitividade para a Ibero-América.

O Modelo 4T: como alinhar o ecossistema MPMEs ibero-americano em torno de uma agenda comum?

O Modelo 4T propõe uma estratégia para que a agenda MPMEs na Ibero-América seja coerente, priorizada, territorialmente capilar e partilhada pelos atores públicos e privados que incidem no seu desenvolvimento.

Parte de um diagnóstico amplamente reconhecido: a região conta com múltiplas iniciativas valiosas, mas os esforços continuam a ser fragmentados e existe margem para melhorar a coordenação entre níveis de governo, setores e territórios. Esta dispersão limita a acumulação estratégica, dificulta a aprendizagem coletiva e reduz o impacto das políticas e programas orientados às MPMEs.



As dimensões do modelo

Perante este cenário, o Modelo 4T oferece um quadro comum que permite ordenar prioridades, alinhar esforços e traduzir a conversa público-privada em decisões e ações sustentadas no tempo.

O modelo articula-se em torno de quatro dimensões interdependentes — Talento, Território, Transformação e Tração — que permitem abordar de maneira integral os desafios estruturais que enfrentam as MPMEs ibero-americanas. Estas dimensões não operam como compartimentos, mas como um sistema de leitura que conecta capacidades humanas, contexto territorial, processos de mudança produtiva e mecanismos de acesso a oportunidades.

Em cada dimensão, o trabalho das mesas ágeis identifica três níveis de análise claramente diferenciados:

1. Os desafios estruturais que condicionam o desempenho empresarial.
2. As abordagens que já se estão a implementar e mostram resultados.
3. As soluções que emergem como opções viáveis para escalar, replicar ou ajustar políticas, programas e instrumentos.

Esta lógica permite avançar do diagnóstico geral para uma compreensão operativa do que funciona, sob que condições e com que atores, assentando as bases para uma ação mais coerente, comparável e mensurável. O seu potencial uso como quadro de referência estende-se desde iniciativas privadas para o impulso das MPMEs, até ao desenho e priorização de políticas públicas dirigidas a este segmento empresarial.

Mapa de desafios estratégicos

Em cada uma das quatro dimensões — Talento, Território, Transformação e Tração



Fig. 1: Modelo 4T - Mipyme VII Foro Iberoamericano

— foram identificados desafios estratégicos que permitem ordenar e orientar o seu desenvolvimento. Esses desafios foram definidos a partir de análises, pesquisas e contribuições acumuladas ao longo das diferentes edições do Fórum Ibero-Americano das MPMEs, integrando evidências técnicas e experiência prática.

“

A região conta com múltiplas iniciativas valiosas, mas os esforços continuam a ser fragmentados e existe margem para melhorar a coordenação

”

Em cada dimensão, foram priorizados cinco desafios-chave, selecionados de acordo com a sua recorrência em diferentes contextos nacionais e o seu impacto no desempenho e na sustentabilidade das MPMEs.

O mapa dos desafios estratégicos funciona como um ponto de referência comum que favorece o alinhamento dos atores e a articulação de respostas mais coerentes e com potencial de escala.

Desafios de talento

PERSISTÊNCIA ESTRUTURAL DA INFORMALIDADE LABORAL E EMPRESARIAL

A informalidade supera 50% em vários países e limita o acesso a financiamento, compras públicas, subsídios, capacitação e trajetórias laborais certificáveis. Além disso, fomenta práticas como a "folha de pagamento negra", que inibe a profissionalização, enfraquece a produtividade e dificulta a consolidação de um ecossistema de talento sustentável.

PRODUTIVIDADE LIMITADA POR FALTA DE CAPACIDADES DE GESTÃO E COMPETÊNCIAS APLICADAS

As MPMEs arrastam fraquezas em gestão administrativa, finanças, comercialização, transformação digital e inovação. A baixa produtividade é especialmente crítica em microempresas que não acedem a tecnologia, capital ou infraestrutura. Muitas lideranças empresariais não contam com capacidades de gestão para tomar decisões estratégicas ou para sustentar o crescimento.

FALTA DE INCLUSÃO EFETIVA, ESPECIALMENTE PARA PESSOAS NEURODIVERGENTES, MULHERES E POPULAÇÃO IDOSA

Embora se reconheçam os avanços na inclusão juvenil e de mulheres, persistem lacunas importantes. As pessoas neurodivergentes continuam invisibilizadas nas políticas de empregabilidade apesar do seu alto potencial produtivo. As mulheres enfrentam barreiras estruturais associadas ao cuidado, enquanto a população idosa requer retreinamento sistemático para permanecer ativa em mercados de trabalho envelhecidos.

DESCONEXÃO PROFUNDA ENTRE A OFERTA EDUCATIVA E AS NECESSIDADES REAIS DO MERCADO

Os sistemas educativos — incluindo os universitários e técnicos — continuam a produzir perfis que não respondem à procura das MPMEs. Existem carreiras saturadas, défice de técnicos especializados, currículos rígidos, pouca formação



dual e programas excessivamente teóricos. A baixa competência em competências digitais e técnicas afeta diretamente a produtividade.

DÉFICES EDUCATIVOS DE ORIGEM E BAIXAS TAXAS DE CONCLUSÃO FORMATIVA

Uma proporção significativa de jovens não completa o ensino secundário e muitos adultos carecem de competências básicas. Isto dificulta a aquisição de competências avançadas, reduz a empregabilidade e cria desigualdades no acesso a programas de formação contínua. A lacuna amplia-se em mulheres, lares vulneráveis e população rural.

Desafios de território

FRAGMENTAÇÃO INSTITUCIONAL E FRACA GOVERNANÇA TERRITORIAL

A coordenação entre os distintos níveis de governos é insuficiente. Em muitos municípios coexistem áreas que deveriam promover o desenvolvimento económico com outras que atuam desde a lógica fiscalizadora, gerando mensagens contraditórias e pouca clareza sobre o papel de cada ator dentro do ecossistema terri-

MAPA DE DESAFIOS

torial. Esta fragmentação afeta a capacidade de implementar políticas produtivas, dificulta a criação de clusters e limita a articulação necessária para criar condições estáveis de negócios.

BUROCRACIA LOCAL QUE INIBE A FORMALIZAÇÃO E ESTAGNA A COMPETITIVIDADE

Trâmites lentos, licenças de funcionamento que demoram meses, inspeções recorrentes e critérios desalinhados entre departamentos municipais. Esta carga regulatória não só desencoraja a formalização, como também corrói a confiança do empresariado local e atrasa o surgimento de ecossistemas dinâmicos, especialmente em setores onde as micro e pequenas empresas dependem de agilidade para operar.

FALTA DE ESTRATÉGIAS DE ESPECIALIZAÇÃO INTELIGENTE NOS TERRITÓRIOS

Alguns territórios não identificaram a sua vocação produtiva nem as suas capacidades diferenciadas. Isto resulta em investimentos dispersos, oferta formativa pouco alinhada com necessidades reais e competição desordenada entre setores sem potencial. A ausência de mapas de capacidades, clusters consolidados ou cadeias de valor territoriais limita a possibilidade de construir ecossistemas competitivos.

BRECHA TERRITORIAL NO ACESSO A FINANCIAMENTO, TECNOLOGIA E RECURSOS PRODUTIVOS

As micro e pequenas empresas encontram barreiras para aceder a crédito, garantias, tecnologia e matérias-primas, especialmente em zonas afastadas dos principais centros urbanos. A falta de instrumentos financeiros adaptados à escala e realidade territorial das MPMEs provoca que muitas iniciativas produtivas não possam consolidar-se nem escalar. A desigualdade entre capitais e regiões interiores continua a ser um traço estrutural.

DIFICULDADE PARA INTEGRAR TALENTO — LOCAL E MIGRANTE — NOS ECOSSISTEMAS PRODUTIVOS TERRITORIAIS

Aos territórios custa ainda atrair, homologar e aproveitar talento que chega de outros países

para articulá-lo com as necessidades produtivas locais. A dificuldade para homologar títulos técnicos e profissionais, as diferenças regulatórias e a falta de políticas de mobilidade laboral limitam a capacidade dos territórios para fortalecer setores estratégicos com mão de obra especializada.

Desafios de transformação

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL SUPERFICIAL E DESCONECTADA DA PRODUTIVIDADE REAL

A maioria das MPMEs entende a digitalização como presença nas redes sociais, mas carece de sistemas internos essenciais: ERP, CRM, automatização, rastreabilidade, governança de dados ou cultura analítica. Isto gera uma lacuna entre a "digitalização declarada" e a capacidade real de competir em mercados que exigem eficiência operativa, controlo de custos e decisões baseadas em dados.

FALTA DE FINANCIAMENTO VERDE, FLEXÍVEL E ADAPTADO À REALIDADE MPMES

Os processos de transformação requerem investimentos que o ecossistema financeiro tradicional não facilita: reconversão produtiva, certificações, tecnologia, energia renovável, automatização. O crédito disponível costuma ser caro, lento e com requisitos inalcançáveis. Sem mecanismos financeiros acessíveis, a transição digital e ecológica fica restrita a empresas médias ou grandes.

HIPERREGULAÇÃO, FALTA DE FLEXIBILIDADE E AUSÊNCIA DE QUADROS NORMATIVOS QUE ACOMPANHEM A MUDANÇA

A hiperregulação administrativa, os trâmites complexos, a ausência de normativas para modelos híbridos (energia como serviço-EaaS, plataformas partilhadas, certificações modulares) e a rigidez institucional imitam a inovação e elevam os custos de cumprimento. A regulação atual não dialoga com a velocidade da mudança tecnológica nem ambiental.

ECOSSISTEMAS EMPRESARIAIS SEM CAPACIDADE PARA IMPULSIONAR TRANSFORMAÇÃO SETORIAL EM GRANDE ESCALA

As MPMEs não podem transformar-se sozinhas. Necessitam de redes, grêmios, câmaras e plataformas que estruturam processos coletivos de digitalização, sustentabilidade e certificação. Em muitos territórios, estes atores são fracos, fragmentados ou inexistentes, o que obriga a intervenções empresa por empresa, um modelo lento, caro e insuficiente para mercados globais que se movem em bloco.

CUSTOS E BARREIRAS DE ACESSO À SUSTENTABILIDADE, CERTIFICAÇÃO E RASTREABILIDADE

Embora a sustentabilidade seja hoje um requisito para vender — não um atributo reputacional — a maioria das MPMEs não pode financiar certificações ambientais, sistemas de eficiência energética ou tecnologia de rastreabilidade. Existem barreiras financeiras, regulatórias e técnicas que impedem cumprir padrões que já são obrigatórios em setores agroindustriais, manufatureiros e exportadores.

Desafios de tração

BAIXOS NÍVEIS DE FORMALIZAÇÃO PARA ACEDER A MECANISMOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A informalidade continua a ser um dos principais obstáculos para a tração. As empresas informais ou semiformais não podem cumprir requisitos básicos de rastreabilidade, meios de pagamento eletrônicos, garantias financeiras ou certificações. Isto bloqueia o acesso a compras públicas, plataformas de comércio eletrônico e oportunidades de exportação, e limita a possibilidade de se integrar em cadeias produtivas regionais.

FALTA DE CAPACIDADES DE GESTÃO E DE DIGITALIZAÇÃO INTERNA

Embora a maioria das MPMEs use redes sociais para vender, muito poucas contam com sistemas de gestão, inventários digitalizados, meios de pa-

gamento eletrônicos, rastreabilidade ou analítica mínima. Esta lacuna provoca que a internacionalização se aborde sem infraestrutura empresarial suficiente, o que reduz competitividade, aumenta erros operativos e bloqueia o comércio eletrônico transfronteiriço.

DIFICULDADE PARA SE INTEGRAR EM CADEIAS DE VALOR POR AUSÊNCIA DE PADRÕES, PROCESSOS E VOLUME

As MPMEs não conseguem encaixar-se a empresas tratoras porque carecem de certificações, tempos de entrega fiáveis, qualidade homogênea, documentação técnica ou capacidade para escalar produção. A falta de informação sobre requisitos de grandes empresas e a inexistência de plataformas de emparelhamento agravam a exclusão de fornecedores pequenos.

AMBIENTES REGULATÓRIOS E BUROCRÁTICOS QUE TRAVAM O CRESCIMENTO E O ACESSO A MERCADOS

Os trâmites extensos, a duplicidade normativa e a lentidão administrativa consomem tempo e recursos que as MPMEs não podem perder. Isto afeta a produtividade e dificulta a internacionalização. Sem simplificação administrativa e processos digitais, a carga burocrática torna-se numa barreira estrutural para vender fora e para se integrar no ecossistema global.

FALTA DE POLÍTICAS, INSTRUMENTOS E PLATAFORMAS QUE ARTICULEM O SALTO PARA MERCADOS EXTERNOS

A tração requer informação de mercados, financiamento adequado, logística adaptada (como envio transfronteiriço de pequenos volumes), serviços de exportação simplificada, redes empresariais e políticas industriais de longo prazo. Em muitos países, estes instrumentos existem de forma fragmentada ou não chegam às micro e pequenas empresas. A ausência de plataformas partilhadas — como sistemas de emparelhamento entre tratoras e MPMEs — limita a escalabilidade da internacionalização.

Conhecimento aplicável

Este é o núcleo operativo do Modelo 4T. À diferença do mapa de desafios estratégicos, que permite identificar e priorizar os principais desafios que enfrentam as MPMEs ibero-americanas, este apartado centra-se em como abordá-los de maneira efetiva, a partir do que já está a funcionar em distintos contextos nacionais e territoriais.

Em cada uma das quatro dimensões, há uma síntese de estratégias de gestão que demonstraram capacidade para responder aos desafios identificados, assim como a sistematização de boas práticas e ferramentas com resultados verificáveis. Este exercício procura extrair aprendizagens transferíveis que permitam orientar o desenho de políticas públicas, programas empresariais e mecanismos de cooperação público-privada.

O conhecimento recolhido integra tanto as abordagens atualmente em marcha como as soluções propostas no âmbito das mesas ágeis, articulando experiência prática, evidência técnica e capacidade de implementação. Deste modo, o modelo oferece referentes concretos para a tomada de decisões, facilita a comparação entre abordagens e contribui com critérios para adaptar, escalar ou replicar intervenções segundo as realidades de cada território.



MIPYME
VII FORO IBEROAMERICANO
27 y 28 DE NOVIEMBRE DE 2025 • ESPAÑA
TENERIFE
DONDE LOS NEGOCIOS CONOCEN LA VIDA



O trabalho das mesas ágeis mostra que os sistemas de talento na Ibero-América funcionam melhor quando se desenham a partir da procura real das MPMEs e não a partir de estruturas formativas rígidas ou desconectadas do tecido produtivo. As experiências partilhadas evidenciam que a lacuna entre educação e emprego se reduz de forma significativa quando a formação combina aprendizagem teórica com prática em empresa, incorpora certificações modulares e permite uma atualização constante de competências.

Os modelos de formação dual, as microcredenciais e os programas técnicos ministrados em aliança com o setor privado emergem como abordagens especialmente eficazes. O seu principal valor não reside unicamente na inserção laboral imediata, mas na sua capacidade para adaptar conteúdos a mudanças tecnológicas rápidas e a necessidades produtivas concretas.

Ali onde estas modalidades se integram como política pública, observa-se uma maior empregabilidade, menor desajuste de perfis e uma relação mais fluida entre empresas, centros educativos e administrações.

Outra aprendizagem relevante é a importância da escala territorial. Os centros locais de apoio empresarial e as rotas formativas comunitárias permitem levar capacitação em gestão, digitalização e inovação ali onde operam as MPMEs, incluídas zonas rurais ou com menor acesso a serviços. Estes espaços funcionam como nós de articulação entre câmaras empresariais, universidades e governos locais, e combinam formação prática com acompanhamento para a formalização, o empreendedorismo feminino e a melhoria de capacidades de gestão.

As mesas também evidenciam que os incentivos bem desenhados podem acelerar a formalização e melhorar a produtividade. Programas de capacitação à medida, financiados mediante subsídios condicionados à formalidade, geram melhorias mensuráveis em desempenho empresarial e facilitam o trânsito para modelos de gestão mais sustentáveis. O acesso prioritário a formação, financiamento ou compras públicas atua como uma alavanca eficaz quando se vincula a resultados concretos.

Finalmente, consolida-se uma visão mais ampla e inclusiva do talento. As experiências apresentadas sublinham o potencial dos programas de reconversão para pessoas maiores de 50 anos, os modelos de inserção laboral para migrantes e a incorporação da neurodiversidade nas políticas de empregabilidade.

Estas abordagens, baseadas no alinhamento entre capacidades específicas e funções produtivas, mostram impactos positivos em produtividade, estabilidade laboral e coesão social.

Em conjunto, o conhecimento aplicável na dimensão de Talento aponta para uma mudança de abordagem: passar de sistemas formativos padronizados para ecossistemas de aprendizagem flexíveis, territoriais e orientados a resultados, capazes de responder à diversidade e complexidade do tecido de MPMEs ibero-americanas.



A competitividade das MPMEs ibero-americanas está profundamente condicionada pelo território em que operam. Para além de fatores macroeconómicos, as experiências partilhadas evidenciam que a proximidade produtiva, a qualidade da governança local e a disponibilidade de infraestrutura e serviços determinam a capacidade das empresas para crescer, inovar e gerar valor acrescentado.

Uma das aprendizagens mais consistentes é o impacto dos conglomerados produtivos e clusters territoriais. Ali onde produtores, fornecedores e serviços conexos se concentram geograficamente, reduzem-se custos logísticos, aceleram-se os processos produtivos e facilita-se o acesso coletivo a certificações, tecnologia e mercados.

Estes ambientes favorecem economias de escala, reforçam a identidade produtiva do território e permitem que até pequenas empresas se integrem em cadeias de maior valor.

A governança local emerge como um fator decisivo. As experiências de alianças entre

governos municipais, setor privado e outros atores do ecossistema mostram que, quando os governos locais participam ativamente na política produtiva, se convertem em facilitadores-chave do desenvolvimento empresarial.

A cocriação de políticas industriais, a simplificação de trâmites, os centros de inovação urbana e os mecanismos de colaboração permanente melhoram o clima de negócios e fortalecem a competitividade territorial.

Outro eixo relevante é a capacidade do território para gerir a sua relação com o talento. Em contextos de escassez de mão de obra técnica, a homologação de competências e a harmonização regulatória para integrar talento migrante apresentam-se como soluções eficazes. Estes mecanismos permitem às MPMEs aceder a perfis especializados e, ao mesmo tempo, ampliar oportunidades de inserção laboral em setores estratégicos, reforçando a coesão social e produtiva.

As mesas também sublinham o valor dos quadros normativos territoriais previsíveis e ágeis. A simplificação administrativa, a eliminação de barreiras burocráticas e a implementação de sistemas unificados de informação financeira reduzem tempos de gestão, melhoram o acesso ao crédito e geram maior confiança entre empresas, entidades financeiras e investidores. Quando estas ferramentas se aplicam a nível local, o seu impacto é imediato e tangível.

Finalmente, identificam-se sinais claros do potencial dos ecossistemas emergentes de empreendedorismo. A articulação entre incubadoras, espaços de coworking, aceleradoras, mentoria e investimento privado permite dinamizar territórios com baixa tradição inovadora. Embora a sua escala inicial seja limitada, estes ecossistemas mostram que a conexão entre talento, financiamento e redes globais pode transformar a matriz produtiva local.



A transformação das MPMEs ibero-americanas não depende unicamente da adoção de tecnologia, mas da capacidade de integrar digitalização, sustentabilidade e gestão empresarial num mesmo processo orientado à produtividade. As experiências partilhadas mostram que os avanços mais significativos se produzem quando a transformação se aborda como um acompanhamento estruturado e não como uma soma de investimentos isolados.

Uma primeira aprendizagem-chave é a eficácia do extensionismo tecnológico. Os programas que combinam assistência técnica especializada, medição de impacto e articulação público-privada demonstraram incrementos substanciais em produtividade, eficiência energética e qualidade de processos.

Este modelo resulta especialmente relevante para MPMEs que carecem de capacidades internas para liderar mudanças complexas e requerem apoio contínuo para traduzir a tecnologia em resultados concretos. Outra abordagem com alto potencial de escala é a digitalização setorial partilhada.

Perante a lógica tradicional de transformar empresa por empresa, as plataformas tecnológicas comuns permitem que milhares de MPMEs adotem simultaneamente ferramentas de gestão, automatização, rastreabilidade e inteligência artificial aplicada. Esta estratégia reduz custos, acelera a adoção tecnológica e gera padrões comuns que fortalecem setores completos, em vez de casos individuais de sucesso.

As mesas também contribuem com evidência sobre a viabilidade de avançar em sustentabilidade mediante modelos adaptados à escala MPMEs. As certificações ambientais modulares, a rastreabilidade simplificada e as auditorias remotas permitem cumprir requisitos de mercado sem assumir os elevados custos dos esquemas tradicionais. Estas ferramentas facilitam o acesso a cadeias de valor mais exigentes e convertem a sustentabilidade numa alavanca de competitividade, não numa barreira de entrada.

O território volta a aparecer como um fator habilitador da transformação. As brigadas produtivas e os ambientes de apoio integral aproximam serviços de formalização, financiamento e capacitação a empresas localizadas em zonas periféricas, criando as condições mínimas para iniciar processos de digitalização e transição ecológica. Sem esta base, a transformação resulta inacessível para uma parte significativa do tecido empresarial.

Finalmente, a transformação exige uma mudança cultural dentro das empresas e quadros públicos que acompanhem a inovação. A formação de líderes empresariais, o fortalecimento de associações e redes gremiais, e a existência de políticas flexíveis são condições necessárias para sustentar os processos de mudança no tempo.

Afinal, a integração de digitalização, sustentabilidade e transição energética deve ser coerente com a realidade das MPMEs.



Um dos principais gargalos para as MPMEs ibero-americanas não é a falta de capacidade produtiva, mas a dificuldade para converter essa capacidade em acesso sustentado a mercados, cadeias de valor e oportunidades de crescimento. A dimensão de Tração centra-se, precisamente, nos mecanismos que permitem escalar, vender e consolidar o produzido, reduzindo o salto entre a operação local e os mercados nacionais e internacionais.

Uma aprendizagem relevante é o papel do Estado como primeiro mercado. O uso estratégico das compras públicas permite que as MPMEs iniciem processos de profissionalização, ordenamento interno e cumprimento de padrões mínimos num ambiente conhecido e progressivo. Esta integração gradual facilita a formalização, melhora a gestão e prepara as empresas para enfrentar exigências mais complexas em mercados privados ou externos, atuando como uma etapa de aprendizagem produtiva.

A exportação simplificada emerge como outra alavanca-chave de tração. Plataformas logísticas adaptadas a pequenos volumes

permitem que micro e pequenas empresas acedam ao comércio internacional sem depender de intermediários dispendiosos nem de economias de escala inalcançáveis. Estes instrumentos são especialmente eficazes quando se articulam com comércio eletrónico e acordos regionais de envio de pequenos volumes, ampliando o alcance dos mercados acessíveis para as MPMEs.

Neste mesmo sentido, contar com políticas industriais de longo prazo que outorguem previsibilidade e direção ao ecossistema produtivo é essencial. Os roteiros que integram simplificação administrativa, assistência técnica, adoção tecnológica, certificações, financiamento, inovação e diplomacia económica permitem que as MPMEs desenvolvam capacidades de maneira progressiva e coerente, evitando saltos desarticulados que costumam traduzir-se em frustração ou fracasso exportador.

Outro eixo central é o uso de padrões técnicos como ferramenta de acesso a cadeias de valor. As normas de qualidade, sustentabilidade, cibersegurança e eficiência energética proporcionam uma linguagem comum com grandes empresas e mercados internacionais, reduzem assimetrias de informação e facilitam a integração produtiva. Quando estas normas se incorporam a programas de fortalecimento empresarial com apoio técnico e financeiro, deixam de ser uma barreira e convertem-se num habilitador.

Com este contexto, é chave desenvolver estratégias para potenciar a capacidade comercial e exportadora das empresas, através de iniciativas como os sistemas de "matchmaking produtivo", cujo potencial não se limita somente a conectar empresas tratoras e MPMEs fornecedoras, mas a identificar capacidades, fechar lacunas tecnológicas e facilitar transferência de conhecimento, gerando encadeamentos mais sólidos e duradouros. Em resumo, é chave articular diagnósticos de maturidade produtiva, acesso a financiamento e acompanhamento institucional.



CONCLUSÕES

Pequenas empresas para grandes países: o legado do fórum de Tenerife

O maior legado que nos deixou esta 7.ª edição do Fórum Ibero-americano da MPME foi o consenso alcançado entre setor público e privado para assentar as bases e avançar na correta implementação do modelo das 4T, sustentado em três fatores essenciais: a sistematização de ferramentas práticas para fortalecer as MPMEs, a identificação e replicação de boas práticas bem-sucedidas em distintos países da região e o desenho de mecanismos rigorosos de medição e acompanhamento.

O compromisso adquirido entre os principais atores do espaço ibero-americano estabelece um roteiro claro: monitorizar mediante indicadores o impacto real das políticas públicas que se adotem a partir destas propostas e avaliar o seu cumprimento na próxima edição do Fórum no Paraguai. Não só se alcançou um consenso histórico, como também se manifestou a vontade de transformar esse acordo em resultados mensuráveis e sustentáveis para o tecido empresarial da região.

O Fórum, impulsionado pela Secretaria-Geral Ibero-americana (SEGIB) e pelo Conselho de Empresários Ibero-americanos (CEIB), com o apoio do Governo das Canárias, Cabildo de Tenerife e CEOE Tenerife, permitiu consolidar uma agenda partilhada e consensuada em torno de produtividade, formalização, digitalização, sustentabilidade e internacionalização. A evidência recolhida após o Compromisso de Medellín, fruto da VI Edição em 2023, confirma avanços reais, embora também

**“
As MPMEs ibero-americanas
não carecem de iniciativa,
riscos e compromissos, mas
operam em ambientes que não
facilitam o seu
desenvolvimento
”**

mostre limitações evidentes: heterogeneidade entre países, falta de integração entre eixos e ausência de um quadro comum que permita converter o consenso em ação estruturada.

O diagnóstico foi claro: as MPMEs ibero-americanas não carecem de iniciativa, riscos e compromissos, mas operam em ambientes que não facilitam o seu desenvolvimento. Por resumir em quatro ideias: o talento existe, mas não se conecta com oportunidades produtivas nem trajetórias certificáveis. Os territórios concentram entraves administrativos e baixa articulação, mais do que condições favoráveis.

A transformação digital e ecológica avança de forma bastante superficial ou isolada, sem escala nem acompanhamento. E a tração para mercados bloqueia-se por informalidade, falta de padrões, financiamento e plataformas de integração. Perante tudo isto surge como solução um modelo consensado e a desenvolver em cada um dos países, que dê resposta a

quatro conceitos essenciais e que batizámos como o modelo das 4 T, onde se impulsionem as capacidades humanas e empresariais (Talentos), os ecossistemas e a governança local (Território), os processos de digitalização, sustentabilidade e mudança produtiva (Transformação), e o acesso real a mercados, cadeias de valor e escalamento (Tração). Uma ferramenta concreta que nos vai permitir rever periodicamente os avanços nacionais, visibilizar práticas com impacto, e aprofundar o diálogo público-privado regional. Um esforço de todos que vamos concretizar num instrumento de acompanhamento e de coordenação, o que será o Observatório Ibero-americano das MPMEs.

Desta maneira, as edições sucessivas deste importante evento, parte do Programa Oficial dos Encontros Empresariais Ibero-americanos das Cimeiras Ibero-americanas de Chefes de Estado e de Governo, servirão de espaço onde o modelo se avalie, se ajuste e evolua.

Assim teremos passado da análise, importante, claro está, da crítica e das carências e propostas ao concreto, à ação e ao acompanhamento.

O nosso compromisso é que o ibero-americano chegue ao local, e que o melhor do local nutra, cimente e consolide a agenda ibero-americana. Este é o legado que deixa o Fórum de Tenerife, um importante desafio que contou com o consenso de todos.



A woman with curly hair, wearing a white polka-dot blouse and hoop earrings, is smiling while looking at a tablet. The background is blurred, suggesting an office or indoor setting. The image has a yellow curved overlay at the top and bottom right.

Impulsionando MPMEs: Inventario de boas práticas ibero-americanas

Dimensão de Talento

1. Modelos de formação dual

O que é: Esquema onde estudantes combinam formação em sala de aula e trabalho prático em empresas.

Problema que aborda: A desconexão entre educação formal e necessidades do mercado; baixa empregabilidade técnica.

Abordagem operativa: Empresas desenham e executam parte da formação; os estudantes recebem mentoria prática e costumam ser contratados ao finalizar.

Ator de referência: Coparmex - <https://coparmex.org.mx/>

2. Centros territoriais de formação e apoio empresarial (caso: Centros Pymes)

O que é: Plataformas que integram câmaras de comércio, universidades e associações empresariais para entregar serviços de formação e assistência técnica.

Problema que aborda: Lacunas de capacidades em gestão empresarial, digitalização, comercialização e inovação.

Abordagem operativa: Formação prática, mentorias, apoio à formalização e programas para mulheres empreendedoras; articulam território-academia-empresa.

Ator de referência: Ministério de Indústria e Comércio República Dominicana (Centros Pymes) - <https://micm.gob.do/transparencia/proyecto-s-y-programas/implementacion-de-centros-de-servicios-de-apoyo-integral-a-las-pymes-en-republica-dominicana>

3. Rota MPMEs (formação comunitária e acompanhamento para formalização)

O que é: Programa de formação itinerante que aproxima capacitação e mentoria a comunidades rurais e urbanas.

Problema que aborda: A falta de acesso territorial a formação, especialmente para pessoas sem tempo ou recursos para se deslocar a capitais.

Abordagem operativa: Workshops comunitários, assessoria em formalização, digitalização e competências de empreendedorismo; alto volume de participação.

Ator de referência: Ministério de Indústria e Comércio República Dominicana - <https://micm.gob.do/transparencia/tag/noticias/Ruta%20mipymes>

4. Conecta Américas Academy (BID)

O que é: Plataforma digital de formação com cursos gratuitos ou de baixo custo em competências empresariais, digitais e de comércio exterior.

Problema que aborda: Limitações de tempo, custo e distância para que as MPMEs acedam a formação.

Abordagem operativa: Webinars, cursos assíncronos, certificações e conteúdos atualizados para exportações e digitalização.

Ator de referência: Banco Interamericano de Desenvolvimento <https://connectamericas.com/es>

5. Programas de subsídio à capacitação segundo tamanho empresarial

O que é: Esquema em que o Estado financia ou cofinancia formação para MPMEs segundo o seu tamanho e necessidades específicas.

Problema que aborda: Falta de recursos para investir em capacitação e escassa pertinência da oferta padrão.

Abordagem operativa: Capacitações "à medida" desenhadas com empresas; subsídios variáveis condicionados à formalização.

Atores de referência: ANDE - <https://www.ande.org.uy>, INEFOP - <https://www.inefop.org.uy>, Uruguay XXI - <https://www.uruguayxxi.gub.uy>

Dimensão de Talento

6. Plataformas globais de cursos técnicos e digitais (Coursera, edX, Platzi, Udemey)

O que são: Ecossistema de formação virtual com milhões de cursos curtos, microcredenciais, certificados profissionais e conteúdos modulares.

Problema que aborda: Lacuna de competências digitais, falta de atualização contínua e escassez de técnicos.

Abordagem operativa: Formação flexível e acessível, certificações acumuláveis, rotas profissionais autónomas.

Atores de referência:

- **Coursera:** <https://www.coursera.org>
- **edX:** <https://www.edx.org>
- **Platzi:** <https://platzi.com>
- **Udemey:** <https://udemy.com>

7. Agências empresariais de emprego e programas de "corporate readiness" (preparación para la colaboración con grandes empresas)

O que é: Plataformas privadas que articulam talento com empresas, desenham rotas de formação segundo procura e certificam competências requeridas por corporações.

Problema que aborda: A dificuldade das MPMEs para aceder a talento qualificado e a ausência de pontes entre empreendedores e grandes empresas.

Abordagem operativa: Recrutamento, rodas de negócios laborais, formação em competências empresariais e certificação rápida.

Ator de referência: ANDI - Mais Emprego: <https://www.masempleoandi.com.co/>

8. Observatórios de tendências formativas e necessidades laborais

O que é: Plataformas institucionais que recolhem e analisam informação sobre necessidades setoriais para ajustar currículos e programas.

Problema que aborda: A falta de dados para planificar formação alinhada com a procura real.

Abordagem operativa: Monitorização de tendências laborais, mapeamento de lacunas, recomendações para políticas públicas e atualização de perfis ocupacionais.

Ator de referência: Observatório da Formação Profissional (Espanha) - <https://observatoriofp.com>

9. Programas de internacionalização com desenvolvimento de talento exportador

O que é: Iniciativas que preparam MPMEs para ingressar em mercados internacionais mediante formação técnica, mentoria e rodas de negócios.

Problema que aborda: Falta de competências para exportar, desconhecimento de requisitos normativos e escassa capacidade de escalamento.

Abordagem operativa: Planos de formação exportadora, acompanhamento personalizado, vinculação com empresas âncora e atração de investimento para fortalecer cadeias.

Ator de referência: ProColombia - Formação Exportadora: <https://www.procolombia.co>

10. Espaços de incubação, aceleração e ecossistemas territoriais de inovação

O que é: Hubs, incubadoras, aceleradoras, parques tecnológicos e coworking que apoiam empreendimentos mediante mentoria, prototipagem, acesso a financiamento e redes empresariais.

Problema que aborda: Baixa capacidade de inovação e escasso suporte a empreendimentos tecnológicos.

Abordagem operativa: Programas de incubação, capital semente, articulação com universidades, redes de mentores e serviços de inovação aberta.

Atores de referência: Espanha, Rede de Parques Tecnológicos - <https://www.apte.org>; Chile, Incubadoras apoiadas por CORFO - <https://www.corfo.cl>

Dimensão de Território

1. Conglomerados produtivos e clusters territoriais (caso: Peru)

O que é: Concentração geográfica de empresas produtoras, fornecedores, oficinas, logística e serviços conexos que operam numa mesma cadeia.

Problema que aborda: Altos custos logísticos, baixa articulação entre atores, dificuldade para aceder a insumos e mercados.

Abordagem operativa: Co-localização de produtores e fornecedores; redução de tempos de entrega; criação de marcas de origem; certificações setoriais; acesso a tecnologia.

Ator de referência: Ministério da Produção do Peru — Programas de conglomerados produtivos. <https://www.gob.pe/produce>

2. Políticas industriais locais cocriadas com o setor privado

O que é: Instrumentos desenvolvidos conjuntamente entre governos locais e organizações empresariais para impulsionar a produtividade, inovação e emprego.

Problema que aborda: Falta de coordenação entre níveis de governo e políticas desalinhadas com necessidades reais do território.

Abordagem operativa: Mesas público-privadas permanentes; programas de simplificação administrativa; incentivos ao investimento; planificação de infraestrutura produtiva.

Ator de referência: Câmara Municipal de Madrid – Estratégia de Política Industrial com CEIM.

<https://www.madrid.es/UnidadWeb/Contenidos/Descriptivos/PlanIndustria/industriaimpresion.pdf>

3. Centros de inovação territoriais e hubs tecnológicos urbanos

O que é: Espaços de inovação e tecnologia inspirados em modelos como Ruta N (Medellín), impulsionados por autarquias em aliança com empresas e universidades.

Problema que aborda: Baixa capacidade de inovação e falta de espaços para incubação e desenvolvimento de tecnologias aplicadas.

Abordagem operativa: Laboratórios de prototipagem, coworking público, incentivos para startups, conexão com investidores, programas de digitalização.

Ator de referência: Câmara Municipal de Bogotá – Programas de Inovação e Tecnologia.

<https://www.agenciaatenea.gov.co/>

4. Sistemas municipais de simplificação administrativa e trâmites digitais

O que é: Plataformas que digitalizam licenças, autorizações e registos municipais.

Problema que aborda: Burocracia que trava a formalização e desincentiva a abertura e operação de empresas.

Abordagem operativa: Redução de passos, digitalização de processos, balcão único municipal, interoperabilidade entre áreas de fiscalização e desenvolvimento económico.

Ator de referência: Câmara Municipal do Distrito Central (Tegucigalpa). <https://amdc.hn>

5. Sistemas unificados de informação financeira e scoring para MPMEs

O que é: Plataforma que centraliza a informação financeira, tributária e operativa das MPMEs para acelerar acesso ao crédito.

Problema que aborda: Dificuldade para que pequenas empresas cumpram requisitos bancários; processos lentos; acesso limitado ao financiamento.

Abordagem operativa: Integração de bases de dados oficiais; scoring automático; acordos com bancos; gestão simplificada para pedidos de crédito.

Ator de referência: Ministério da Economia da Argentina – Dossiê Único Financeiro e Económico (LUFE).

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/lufe>

6. Sistemas de garantias recíprocas e fundos de garantia para pequenas empresas

O que é: Entidades que emitem garantias para que as MPMEs tenham acesso a financiamento quando não cumprem os requisitos tradicionais de garantia.

Problema abordado: Exclusão financeira de micro e pequenas empresas sem garantias suficientes.

Abordagem operacional: Avaliação técnica do risco; emissão de garantias; cobertura de parte do crédito; articulação com bancos públicos e privados.

Ator de referência: Sistema de Garantias da Argentina (SGR / SIGER).

<https://www.argentina.gob.ar/servicio/obtener-una-garantia-por-parte-de-una-sociedad-de-garantia-reciproca-sgr>

7. Ecossistemas emergentes de empreendedorismo com aceleradoras e espaços de coworking

O que é: Redes de inovação formadas por espaços de coworking, aceleradoras, mentores internacionais e investidores que acompanham startups tecnológicas.

Problema abordado: Baixa oferta de serviços de inovação para jovens empreendedores e falta de canais de investimento inicial.

Abordagem operacional: Programas de aceleração, ligação com fundos internacionais, mentoria especializada, escalonamento de produtos digitais.

Ator de referência: Impact Hub San Salvador / iniciativas ligadas ao Ministério da Economia.

8. Homologação de diplomas técnicos e profissionais para mobilidade de talentos

O que é: Mecanismos binacionais para harmonizar competências técnicas e permitir que trabalhadores migrantes tenham acesso a empregos formais em setores com alta demanda.

Problema abordado: Não reconhecimento de competências, exclusão laboral de migrantes e déficit de mão de obra em setores-chave.

Abordagem operacional: Harmonização normativa; acordos de reconhecimento mútuo; procedimentos para rastreabilidade de competências; conexão entre agências de emprego.

Ator de referência: Ministérios do Trabalho e da Educação da Colômbia e da Espanha.

Dimensão de Transformação

1. Fábricas de Produtividade e Sustentabilidade (Colômbia)

O que é: Programa nacional de extensão tecnológica que oferece assistência técnica especializada a micro, pequenas e médias empresas.

Problema abordado: Lacunas de produtividade, baixa digitalização, ausência de processos de automatização e limitações para implementar a sustentabilidade.

Abordagem operacional: Acompanhamento personalizado em nove linhas de serviço (gestão comercial, eficiência energética, digitalização, qualidade, logística, sustentabilidade, etc.). Alcança aumentos de produtividade superiores a 40% nas empresas atendidas.

Ator de referência: Ministério do Comércio, Indústria e Turismo da Colômbia / Colombia Productiva

<https://www.colombiaproductiva.com>

2. Plataformas setoriais partilhadas para digitalização massiva (Equador)

O que é: Infraestruturas digitais aplicadas a setores completos, não empresa por

empresa. Incluem ERP setoriais, CRM comuns, compras digitais integradas e laboratórios de adoção de IA.

Problema abordado: Digitalização superficial, baixa adoção tecnológica e custos proibitivos de ferramentas individuais para pequenas empresas.

Abordagem operacional: Implementação por blocos (por exemplo, 5.000 MPMEs do mesmo setor), redução drástica de custos, padronização de processos e escalonamento do impacto territorial.

Ator de referência: Câmara de Indústrias de Guayaquil / Comité Empresarial Equatoriano - <https://www.industrias.ec>

3. Certificações ambientais modulares e rastreabilidade de baixo custo (Região Andina e México)

O que é: Sistemas de certificação flexíveis aplicáveis por lote, com auditoria remota ou em módulos progressivos.

Problema abordado: Inacessibilidade das certificações ISO ou selos de sustentabilidade tradicionais para MPMEs, barreira fundamental para a exportação.

Abordagem operacional: Certificação por etapas, uso simplificado de blockchain, rastreabilidade mínima viável, integração progressiva de acordo com a capacidade financeira. Aplicado em cacau (Colômbia), café (Colômbia), agroexportação (Peru), manufatura (México), banana (Equador).

Ator de referência: Organismos de certificação nacionais (como Agrocalidad no Equador, entidades de normalização na Colômbia e no Peru). <https://www.agrocalidad.gob.ec>

4. Brigadas produtivas para formalização e transformação (Equador - articulação com a Colômbia)

O que é: Equipas móveis multissetoriais que deslocam instituições financeiras, fiscais e de registo civil para territórios periféricos.

Problema abordado: Falta de acesso à formalização, financiamento e serviços públicos básicos, o que limita a digitalização e a sustentabilidade.

Abordagem operacional: Balcões móveis para formalizar negócios, habilitar registos, orientar sobre financiamento, conectar empresas com câmaras e programas municipais.

Ator de referência: Ministério da Produção, Comércio Exterior e Investimentos do Equador.

<https://www.produccion.gob.ec>

5. Portal de transformação digital e networking empresarial (Espanha - CEPYME)

O que é: Plataforma integral para MPMEs com itinerários de transformação, inteligência artificial aplicada, educação financeira, microformações e espaços de networking.

Problema que aborda: Falta de orientação, dispersão da oferta formativa e ausência de percursos personalizados para processos de transformação.

Abordagem operacional: Itinerários adaptados ao tamanho e maturidade empresarial, intercâmbio de boas práticas, comunidade empresarial ibero-americana e ferramentas digitais para gestão operacional.

Ator de referência: CEPYME - Conselho de Digitalização das PME.

<https://www.cepyme.es>

6. Fundos e linhas de crédito verde com modelos «as-a-service» (Colômbia e Equador)

O que é: Financiamento para projetos de energia renovável, certificação ambiental e reconversão produtiva, incluindo esquemas de pagamento por uso (energia como serviço).

Problema que aborda: Custos da transição ecológica, impossibilidade de

financiar equipamentos ou certificações ambientais.

Abordagem operacional: Créditos bonificados, modelos de CAPEX zero, financiamento para sustentabilidade, incentivos para eficiência energética e linhas do Bancóldex voltadas para MPMEs.

Ator de referência: Bancóldex / Bancos de desenvolvimento nacionais - <https://www.bancoldex.com>

7. Políticas de transição energética com foco produtivo (Colômbia)

O que é: Abordagem de transformação que articula energias renováveis, bioeconomia e eficiência energética com diversificação produtiva.

Problema que aborda: Energia cara, baixa confiabilidade e limitações tecnológicas para avançar na transição ecológica em MPMEs.

Abordagem operacional: Incentivos para energias não convencionais (solar, eólica, hidrogênio), apoio a negócios circulares e programas territoriais de transição justa.

Ator de referência: Ministério de Minas e Energia da Colômbia. <https://www.minenergia.gov.co>

8. Redes empresariais e sindicais como veículos de transformação (Região Ibero-americana)

O que é: Organizações setoriais e territoriais que mobilizam empresas, transmitem necessidades ao Estado e facilitam a implementação de soluções coletivas.

Problema abordado: Falta de massa crítica, incapacidade das empresas de se transformarem de forma isolada e fragilidade do tecido associativo em territórios periféricos.

Abordagem operacional: Apoio a câmaras territoriais, associações de mulheres empresárias, redes setoriais e clusters, fortalecendo as capacidades de governança e acompanhamento.

Ator de referência: Associação de Mulheres Empresárias Ibero-americanas / Câmaras de Indústria e Comércio - <https://www.asociacionpachamama.org/>

9. Centros nacionais para o empreendedorismo digital (El Salvador)

O que é: Infraestrutura pública dedicada a acelerar a digitalização, a alfabetização tecnológica e a adoção de ferramentas digitais em MPMEs.

Problema que aborda: Profunda lacuna tecnológica em microempresas e falta de capacidades para operar ferramentas digitais.

Foco operacional: Formação técnica, adoção de tecnologia, mentorias, serviços de digitalização básica e orientação para a formalização eletrônica.

Ator de referência: Governo de El Salvador - Ministério da Economia. <https://www.minec.gob.sv>

10. Reorganização territorial dos mercados para formalização e sustentabilidade (El Salvador)

O que é: Política pública que reorganiza mercados municipais, recupera espaços públicos e formaliza vendedores históricos por meio de infraestrutura renovada.

Problema abordado: Economia informal, insegurança, especulação de preços e baixa integração produtiva.

Foco operacional: Integração de vendedores em mercados formais, melhoria das condições sanitárias e logísticas, acesso à faturação eletrônica e bancarização.

Ator de referência: Direção Geral de Mercados - Governo de El Salvador.

Dimensão de tração

1. Exporta Fácil (Peru)

O que é: Sistema de exportação simplificado que permite que pequenas e médias empresas enviem pequenas encomendas para o exterior através da

Serpost, utilizando uma declaração alfandegária simplificada e sem intermediação dispendiosa.

Problema abordado: Barreiras logísticas e administrativas que impediam micro e pequenas empresas de aceder aos processos tradicionais de exportação, especialmente aquelas sem capacidade para operar contentores ou contratar agentes alfandegários.

Abordagem operacional: Utilização do operador postal oficial para envios até 30 kg e 5.000 dólares; declaração simplificada (DSE); custos reduzidos; rastreabilidade internacional; acompanhamento técnico do MINCETUR e centros especializados para primeiras exportações.

Ator de referência: Serpost / Ministério do Comércio Exterior e Turismo (MINCETUR) - Peru.

<https://www.serpost.com.pe/Cliente/ExportaFacil>

2. Normas técnicas para acesso aos mercados (Espanha - UNE)

O que é: Conjunto de normas internacionais e nacionais que permitem às MPMEs demonstrar qualidade, segurança, sustentabilidade ou eficiência.

Problema que aborda: Dificuldade das MPMEs em cumprir os requisitos das cadeias de valor, compradores institucionais e mercados regulamentados.

Abordagem operacional: Adoção gradual de normas como ISO 9001, ISO 14001, normas de rastreabilidade, continuidade de negócios e cibersegurança; guias setoriais simplificados e apoio financeiro para certificação.

Ator de referência: Associação Espanhola de Normalização - UNE.
<https://www.une.org>

3. Guichês únicos para o comércio exterior (Uruguai - VUCE)

O que é: Plataforma que centraliza, digitaliza e simplifica todos os trâmites relacionados com exportações.

Problema abordado: Burocracia, tempos de espera, custos operacionais e falta de capacidade das MPMEs para gerir processos alfandegários.

Abordagem operacional: Formulários eletrónicos, interoperabilidade entre agências, automatização de processos e redução significativa dos tempos de exportação.

Ator de referência: Ventanilla Única de Comercio Exterior - Uruguai.
<https://www.vuce.gub.uy>

4. Plataformas de inteligência de mercado e segmentação comercial (Uruguai)

O que é: Ferramentas que permitem identificar oportunidades de exportação, destinos potenciais e estratégias de inserção com base em dados.

Problema que aborda: Falta de informação acessível e útil para orientar a internacionalização das MPMEs.

Abordagem operacional: Estudos de mercado, segmentação por setores, análise da procura internacional, acompanhamento técnico para definir estratégias de entrada.

Ator de referência: Uruguay XXI.
<https://www.uruguayxxi.gub.uy>



CUMBRE - CIMEIRA
IBEROAMERICANA
ESPAÑA - ESPANHA 2026

PEQUENAS EMPRESAS PARA
GRANDES PAÍSES:
TERRITÓRIO, TALENTO E TRANSFORMAÇÃO



MIPYME

VII FORO IBEROAMERICANO
27 Y 28 DE NOVIEMBRE DE 2025 • ESPAÑA

TENERIFE

DONDE LOS NEGOCIOS CONOCEN LA VIDA

COM O APOIO DE

