

# **RELATÓRIO DE MISSÃO INTERNACIONAL**

## **Construção do Plano de Trabalho da UCSebrae com a Universidade Católica de Milão**

ITÁLIA, MILÃO – 15 a 18 de maio de 2012

Participantes:

Diretor - José Claudio dos Santos

Gerente da UCSebrae - Alzira de Fátima Vieira

Gerente Adjunto da UCSebrae - Paulo Volker

## Propósito da Missão

### OBJETIVO

Definir as ações de interesse mútuo que deverão compor o Plano de Trabalho a ser executado, de acordo com os eixos estabelecidos em protocolo assinado entre as duas instituições.

### JUSTIFICATIVA

O convênio assinado com a Universidade Católica de Milão, pelo Presidente Luiz Barretto, no dia 3 de outubro, objetiva estreitar as relações de intercâmbio e atividades entre o Sebrae e a Universidade Católica de Milão. O convênio prioriza a realização de atividades no campo da educação corporativa visando o aprimoramento das lideranças do Sebrae em temáticas relacionadas a atuação do Sebrae junto as Micro e Pequenas Empresas, com três focos estratégicos:

1. Formação: concepção e implantação de iniciativas conjuntas de formação com a participação dos colaboradores das instituições em temas estratégicos e de interesse recíprocos; realização de missões internacionais.

2. Compartilhamento das Melhores Práticas e Acesso a Plataformas de Conhecimento: intercâmbio de conteúdos e metodologias de desenvolvimento empresarial sobre focos de interesse recíproco, compartilhamento de dados, pesquisas e informações relacionadas às Micro e Pequenas Empresas, considerando também o âmbito regional Europeu e América Latina.

3. Alianças Estratégicas: as Delegações poderão individualmente ou em conjunto desenvolver novas parcerias com outras instituições nacionais e internacionais de modo a ampliar focos e interesses.

A assinatura do convênio gerou a expectativa, em ambas as instituições, para a formulação de um plano de trabalho, que concretize os objetivos expressos no termo assinado.

Assim, o primeiro encontro de trabalho, foco desta missão, tem o objetivo de aprofundar os eixos de trabalho delineados acima, e, ainda a definição concreta de cada um dos pontos delineados, com agenda e cronograma de trabalho para definição de responsabilidades e levantamento de custos e investimentos necessários.

## Agenda Proposta da Missão

**Os encontros de trabalho ocorreram entre os dias 11 e 18 de maio de 2012, nas dependências da Universidade Católica de Milão**

A- Estruturação de um Curso de Aperfeiçoamento para os Dirigentes do Sistema Sebrae, com as seguintes características:

-FOCO ESTRATÉGICO DO CURSO: Atuação Sistêmica, Gestão Inovativa, sustentabilidade e competitividade das MPEs;

-OPERAÇÃO: A proposta previa que o curso se realizaria em 03 módulos de 04 dias cada um (total de 120 horas, com 24 horas de EAD) , sendo o primeiro módulo em Milão, o segundo no Brasil e o terceiro e último, também em Milão. O curso se inicia na segundo semestre de 2012

B- Estudo para o Compartilhamento das Melhores Práticas

-Planejamento de atividade bilaterais, com a participação de colaboradores do Sistema Sebrae e de professores da Universidade Católica de Milão, como professores e palestrantes, em cursos e eventos, tanto da Universidade Católica de Milão, quanto do Sebrae, para apresentar temas de interesse mútuo e experiências relevantes de cada instituição;

C- Pesquisas e Análise estratégica  
Construção de um grupo de trabalho específico para elaboração de estatísticas, publicações e diagnósticos, por meio de compartilhamento de dados, pesquisas e informações relacionadas às Micro e Pequenas Empresas, considerando o âmbito regional Europeu e América Latina.

D- plataforma de gestão de conhecimento integrada

-Identificação de boas práticas italianas nas áreas de inovação, sustentabilidade, educação corporativa e gestão do conhecimento, em condições de transferência para a realidade do Sebrae;

-Identificação de instrumentos, soluções, metodologias, conhecimentos e ferramentas para fomentar o desempenho dos Projetos Nacionais do Sebrae.

## Agenda Realizada da Missão – Primeiro Dia

**13 de maio - domingo**

No dia 13 de maio, às 17 horas, o grupo da missão teve seu primeiro encontro para ajuste das apresentações.



## Agenda Realizada da Missão – Segundo Dia

**14 de maio – segunda feira**

Às 09:30 foi composta a primeira mesa de trabalho da missão. O encontro foi realizado na sede da ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società – da Universidade Católica de Milão, localizada na Via S. Vittore 18 – 20123, Milão.

**Encontro com  
a Universidade  
Católica de  
Milão**

A delegação italiana foi composta por:

Prof. Mario Molteni: Diretor Altis e Professor de Estratégia Corporativa

Dr. Frank Cinque: Diretor de Negócios - Altis;

Prof. Fabio Antoldi: Professor da Pós graduação Escola de Negócios e Sociedade;

Dr. Cristina Gini: Gerente de Projetos da Altis;

Dr. Marco Minciullo: Observatório Altis

Dr. Roberto Brambilla: Coordenação Internacional

Prof. Giovanni Marseguerra - Prof. Economia Política

## Agenda Realizada da Missão – Segundo Dia

### Encontro com a Universidade Católica de Milão

14 de maio –  
segunda feira

#### Por delegação do SEBRAE participaram:

O Diretor José Claudio dos Santos, a Gerente da UCSebrae Alzira de Fátima Vieira e o Gerente adjunto Paulo Volker, além do consultor e tradutor, Emilio Beltrami.

Feitas as apresentações protocolares, o Sr. Mario Molteni abriu o encontro, fazendo a apresentação da Universidade Católica de Milão – UCSCC e da ALTIS:

“A UCSCC foi fundada em 1921. É uma universidade privada italiana, que tem cinco campos (Milano, Brescia, Piacenza, Cremona, Roma e Campobasso), 14 faculdades, 52 graduações, 42 pós-graduações, mais de 100 mestrados, seis escolas de pós-graduação e 42.000 estudantes.

A ALTIS é uma Escola de Gestão, que promove a inovação nas empresas, de modo a promover, simultaneamente, vantagem competitiva e satisfazer a crescente demanda social e ambiental das delegações interessadas. A ALTIS é caracterizada por uma abertura ao mundo de negócios internacionais e um desejo de servir eficazmente os alunos e as empresas. Dedicar atenção especial às áreas geográficas que também são de especial interesse para o crescimento dos negócios italianos: América Latina, China, Índia, Europa, África e região do Mediterrâneo.



Após a apresentação da UCSCC, o Diretor José Claudio fez a apresentação institucional do Sebrae.

## Agenda Realizada da Missão - Segundo Dia

### Encontro com a Universidade Católica de Milão

14 de maio –  
segunda feira

Após a apresentação do Diretor, a Gerente Alzira Vieira fez a apresentação da Universidade Corporativa Sebrae.



A seguir o Professor Antoldi fez uma apresentação de duas propostas presentes na pauta do encontro, previstas no acordo assinado pelo Presidente Barretto.



## Agenda Realizada da Missão - Segundo Dia

### Propostas da UCM

14 de maio  
– segunda  
feira

A primeira proposta apresentada pelo Professor Antoldi foi sobre o curso para dirigentes do Sistema Sebrae.



**ALTIS**  
ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ

Università Cattolica del Sacro Cuore

Prime proposte progettuali per realizzare un  
**“Curso de aperfeiçoamento gerencial para dirigentes do sistema SEBRAE”**

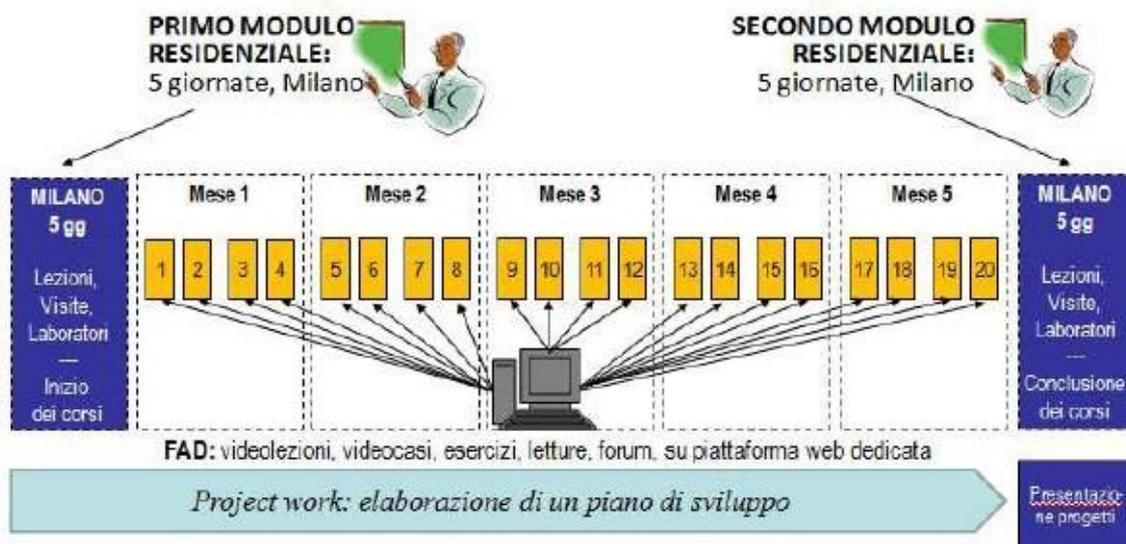
**SEBRAE**

Meeting SEBRAE – ALTIS  
Milano, lunedì 14 maggio 2012

A idéia inicial seria de um curso com foco na complexidade, ação sistêmica e em ações inovativas, para o dirigente ter condições de atuar junto às MPEs e no desenvolvimento do seu território.

O curso teria uma metodologia mista, feito à distância e presencial, com duas jornadas de 05 dias em Milão.

### La metodologia





## Agenda Realizada da Missão - Segundo Dia

### Visitas do período da tarde

14 de maio  
– segunda  
feira

Após a apresentação das propostas de interesse institucional, a delegação brasileira ficou de discutir cada uma delas e apresentar sua posição.

Também nesse dia, procedeu-se então à entrega de presentes pela delegação brasileira aos anfitriões.



No período da tarde, a delegação italiana providenciou uma visita à Universidade, que foi iniciada com uma apresentação sobre a história da escola, que remonta ao século XII.



## Agenda Realizada da Missão - Segundo Dia

**Final da  
manhã e  
visitas do  
período da  
tarde**

**14 de maio  
– segunda  
feira**

Após a apresentação da história da UCM, a delegação brasileira foi convidada a conhecer a chamada biblioteca *Cinquecentine*, que guarda livros do século XVI e mais antigos. Foram apresentados vários livros considerados relíquias, desde uma declaração de propriedade do século XII, uma primeira impressão dos diálogos de Platão, até registros em argila de 4000 anos atrás.



## Agenda Realizada da Missão - Segundo Dia

No período da tarde do dia 14, foi dedicado à discussão do curso para dirigentes do Sistema Sebrae.

Ambas as delegações, brasileira e italiana, alinharam alguns princípios básicos, que deveriam estar presentes na estrutura do curso. Esses princípios estão sintetizados no gráfico abaixo:



**Período da Tarde**

**14 de maio – segunda-feira**

- O curso deverá dimensionar o Sebrae do Futuro;
- Deverá ter como base o cenário econômico e social brasileiro e os desafios colocados para o Sistema Sebrae;
- Integrar a formação dos dirigentes com a visão de construção estratégica para 2022;
- Focar em competências como inovação, sustentabilidade, visão periférica e capacidade de liderança de gerações diferenciadas.

Nesse dia, às 17 horas, o Professor Pasquale Gagliardi, que publicou, entre outros, o livro “Explorando o Lado Estético da Vida Organizacional” teve um encontro com a delegação brasileira.



## Agenda Realizada da Missão - Terceiro Dia

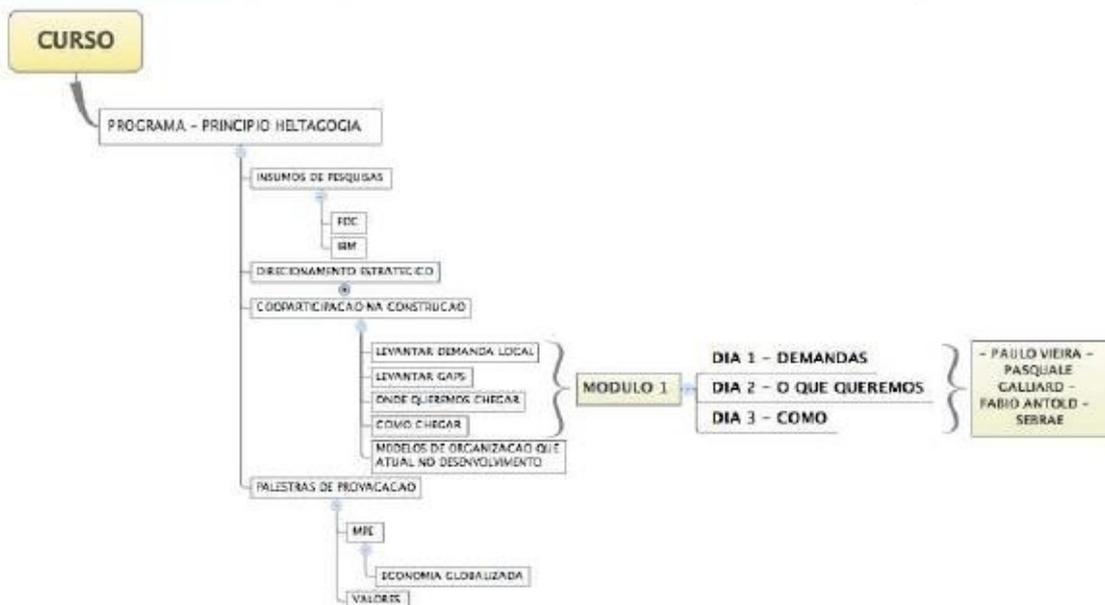
### DIA 3 – Trabalho da Manhã

15 de maio  
terça feira

A manhã do dia 15 foi iniciada com uma reunião da delegação brasileira, para avaliar as propostas e perspectivas apresentadas no dia anterior.



A discussão teve como foco o curso para dirigentes do Sistema Sebrae. A equipe estruturou o seguinte mapa de trabalho:



## Agenda Realizada da Missão – Terceiro Dia

**Trabalho da Manhã**

**15 de maio  
terça feira**

Dando sequência aos trabalhos, foi realizada uma reunião com o departamento da UCSCC encarregado das ações de intercâmbio.



A discussão teve como foco a realização de ações de intercâmbio entre as duas instituições, com os seguintes focos:



## Agenda Realizada da Missão – Terceiro Dia

### Trabalho da Manhã

15 de maio  
terça feira

Foi realizada a apresentação de um projeto do jovem empreendedor Stefano Guidotti, aluno da Altis, que apresentou, uma plataforma de ligação entre investidores e projetos de jovens empreendedores. Dada a apresentação, ficou decidido que o Sr. Stefano enviaria uma proposta esclarecendo o apoio esperado do Sebrae.

Ainda nesse dia, a delegação brasileira foi chamada para uma reunião, com o Prof. Giovanni Marseguerra, do departamento de Economia Política da ALTIS, responsável pela, apresentação do projeto de um Observatório da MPE Sebrae-ALTIS. O mapa da proposta ALTIS. segue abaixo:



## Agenda Realizada da Missão – Terceiro Dia

### Trabalho da Tarde – Mesa Redonda sobre Cenário Mundial

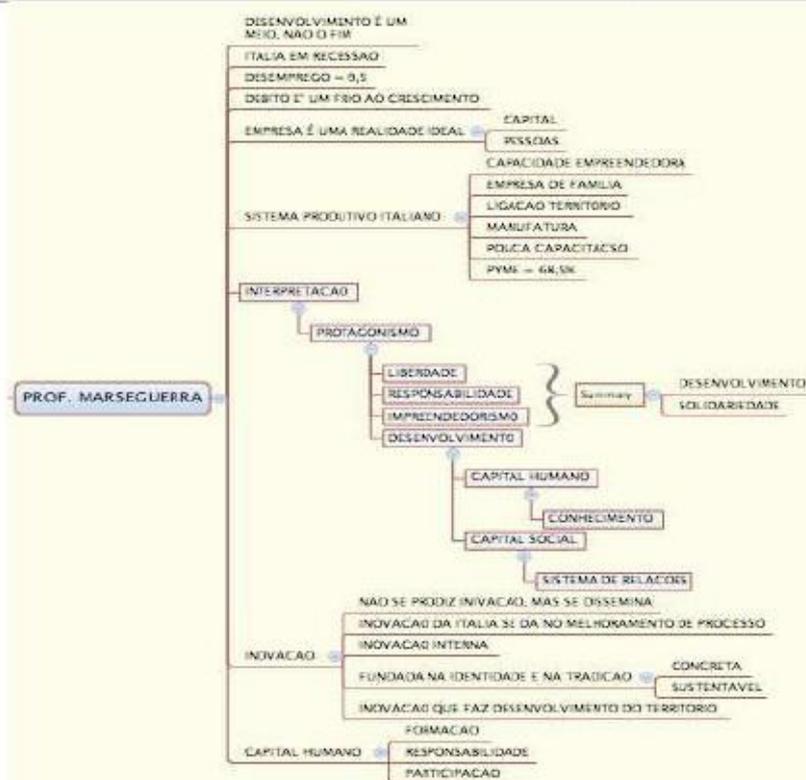
15 de maio  
terça feira

Após a reunião com o Professor Marseguerra teve início a mesa redonda sobre Cenário Mundial, as apresentações da delegação italiana foram:

- Prof. Giovanni Marseguerra – o cenário econômico mundial e a Itália;
- O empresário Sala – a perspectiva do pequeno empreendedor hoje na Itália;
- Alessio Gnaccarini, do centro de serviços Cosmob, sobre os projetos de distritos industriais com relacionamento global.



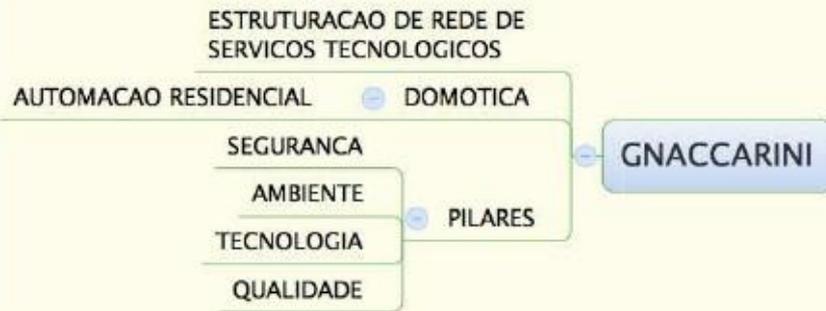
O foco do Prof. Marseguerra teve o seguinte mapa de desenvolvimento:



## Agenda Realizada da Missão – Terceiro Dia

Dia 15 – Mesa Redonda

O foco do empresário Sala – a perspectiva do pequeno empreendedor hoje na Itália - teve o seguinte mapa de desenvolvimento:



O foco do Sr. Alessio Gnaccarini, do centro de serviços Cosmob, sobre os projetos de distritos industriais com relacionamento global - teve o seguinte mapa de desenvolvimento:



O Diretor José Claudio Fez a Apresentação do cenário brasileiro e os desafios do Sistema Sebrae.



## Agenda Realizada da Missão – Terceiro Dia

Ao final do dia, a delegação brasileira aceitou o convite para se reunir em Bergamo, 50 km de Milão, com o Sr. Andrea Bonalumi, em nome de Camera de Comercio de Milão – Promos.

**DIA 3 –  
Trabalho em  
Bergamo**

**15 de maio  
terça feira**



Nesse encontro foi discutido

o histórico da relação entre a Itália e o Brasil, no que diz respeito aos distritos industriais e aos Arranjos Produtivos Locais. Foram Lembrados os projetos pioneiros de estudo dos distritos industriais, realizados pelo Sebrae Nacional, através do Projeto Promos, as ações do Sebrae RS, entre tantas outras iniciativas, que constituíram

o conhecimento e os projetos do Sistema Sebrae sobre o tema. Na oportunidade, o Diretor José Claudio informou a Sr. Bonalumi sobre o Fórum Sebrae do Conhecimento, em outubro de 2012, analisando a possibilidade de abordar o tema dos APLs e Distritos Industriais na atuação do Sebrae.

## Agenda Realizada da Missão – Quarto Dia

### Discussão das Propostas

**16 de maio  
quarta feira**

A equipe do Sebrae dedicou a quarta feira, dia 16, para aprofundar a discussão das propostas com a delegação italiana. Com a presença do Diretor Mario Molteni e Frank Cinque, foram levantadas várias questões pertinentes aos interesses das duas instituições, de modo que fosse possível haver uma maior compreensão das estratégias das duas instituições.

Ao final do trabalho, ambas as delegações afirmaram que os pontos chaves dos interesses estavam clareados e que seria possível, no próximo dia, ajustarem uma proposta em relação aos três principais itens discutidos: curso para dirigentes, intercâmbio e observatório sobre MPEs.

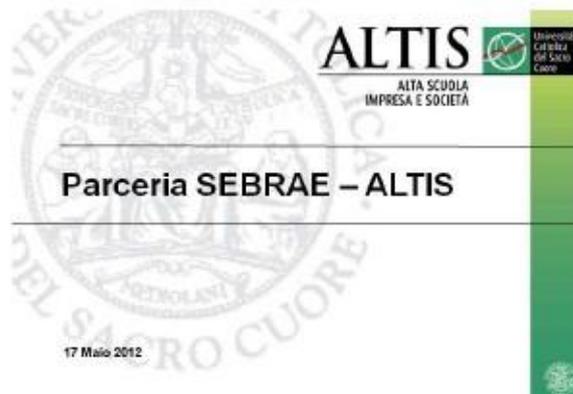


## Agenda Realizada da Missão – Quinto Dia

### Propostas Finais dos Programas

**17 de maio  
quinta feira**

No dia 17 de maio de 2012, na sede da ALITS, as delegações italiana e brasileira concluíram o trabalho com as seguintes propostas:



### PROGRAMA PARA LIDERANÇAS DO SISTEMA SEBRAE

#### MÓDULO 1 - Características

1. Envolvimento de todos os diretores centrais e regionais do Sebrae
2. Divisão em três grupos de mais ou menos 30 diretores
  - a. Diretor estratégico → visão estratégica
  - b. Diretor técnico → visão técnica
  - c. Diretor administrativo → visão da gestão
3. Duração: uma semana (5 dias – 40 horas)
  - a. Novembro 2012
  - b. Janeiro 2013
  - c. Fevereiro 2013
4. Metodologia: Co-Construção
5. Particular atenção para: inovação, sustentabilidade, tecnologia, tecnologia da informação
6. Professores de ALTIS como facilitadores
7. Lugar: ALTIS + possibilidade de ir para outro lugar



## Agenda Realizada da Missão – 17/05

### PROGRAMA PARA LIDERANÇAS DO SISTEMA SEBRAE

## Modulo 1: primeira hipótese para 5 dias

|             | Segunda-feira  | Terça-feira   | Quarta-feira                  | Quinta-feira  | Sexta-feira   |
|-------------|--|---|-------------------------------|---|---|
| <b>Tema</b> | <b>Apresentação do Plano estratégico 2022</b>  | <b>Modelo organizacional e Futuro da MPE</b>  | <b>Visitas de campo</b>       | <b>PERFIL DE LIDERANÇA:</b>   | <b>IDENTIFICAÇÃO GAPSE PLANO DE AÇÃO</b>  |
| <b>Hora</b> |  |   |                               |   |   |
| 9-11        | - Introdução dos objetivos e da estrutura da semana<br>- Apresentação do Plano estratégico 2022 (Presidente L. Barreto) – primeira parte | - Modelo organizacional para serviços MPE (Sebrae)<br>- Discussão gerais                      | - VISITA DE CAMPO (Empresa 1) | Introdução: Visão de liderança (estratégica, técnica ou gerencial)<br>- Pequenos grupos: Auto-avaliação: onde estamos.                    | Introdução: Onde vamos e Como vamos<br>- Pequenos grupos: identificação dos focus estratégicos e de lacunas da encher   |
| 11-13       | - Apresentação do Plano estratégico 2022 (Presidente L. Barreto) – segunda parte<br>- Discussão gerais                                   | - Modelo organizacional para serviços MPE e desafios para 2022 (Antold)<br>- Discussão gerais | - Segue                       | Discussão gerais:<br>- análise atual dos recursos e das competências-chaves do SEBRAE   | - Pequenos grupos: segue  |
| 14-16       | - Pequenos grupos  | - PME na economia globalizada (Mars guerra)<br>- Discussão gerais                             | - VISITA DE CAMPO (Empresa 2) | - Construção de uma matriz de avaliação de recursos e competências  | Discussão gerais:<br>- Linha de um plano de desenvolvimento (2013-2017) das competências (individual, organizacional, estrutural)<br>- Ideias de novos serviços da serem introduzidos |
| 16-18       | - Discussão gerais   | - Apresentação do dos best practices  | - Segue                       | - Brain storming sobre os desafios para 2012 a partir da evidência dos trabalhos da terça-feira (serviços) e quarta-feira (globalização). | - Conclusão do curso.<br>- Qual a próxima etapa? (lançamento das etapas sucessivas de um percurso...)   |

#### GERENCIAMENTO APÓS O MÓDULO 1

- Grupo de planejamento em conjunto Sebrae – ALTIS
- Identificação das modalidades para levantar gaps
- Projetação dos programas personalizados
- Será usado:
  - As competência internas do Sebrae
  - As competências de ALTIS
  - Todos os centros de conhecimento e universidades no mundo que possam oferecer método e serviços.

#### MÓDULO 2

- Realização dos programas personalizados identificados pelos diretores Sebrae Definido pelo grupo conjunto Sebrae-ALTIS
- Controle dos resultados obtidos
- Revisão da análise dos gaps.
- Reunião anual para fazer um balanço

#### PROXIMOS PASSOS:

- Vinda ao Brasil de missão da UCSC, no período de 26 a 28 de junho, para discutir detalhes operacionais e financeiros do programa.

## Agenda Realizada da Missão – 17/05

### PROGRAMA DE INTERCÂMBIO

#### 1. Público Alvo no Sebrae

- Colaboradores do Sistema Sebrae;

##### a. Atividades

- Aprender no trabalho
- Curso de curta duração
- Estágio em empresas italianas com projeto de interesse do Sebrae
- Programas de gerenciamento ou técnicos

#### 2. Público Alvo na UCM-ALTIS

- Estudantes dos cursos de masters, com objetos de estudo de interesse mútuo e interesses específicos;
  - a. Tempo de duração do estágio: de 3 a 4 meses
  - b. Número de participantes: de 4 a 5 estagiários para início do programa, podendo ser ampliado a partir das necessidades.

### PROXIMOS PASSOS:

Realizar estudos e análises sobre os seguintes aspectos:

- Legais
- Logísticos
- Acomodação
- Financiero
- Administrativo

Realizar uma missão à Itália, no período de 23 a 28 de julho, para finalizar, em conjunto com a delegação italiana, os detalhes sobre aspectos legais, logísticos e operacionais.

## Agenda Realizada da Missão – 17/05

### PROGRAMA DO OBSERVATÓRIO

#### 1. BANCO DE DADOS

- Comparação dos dados das MPEs relativos à inovação, produtividade, custo do trabalho etc.

#### 2. BOAS PRÁTICAS

- Análises das melhores praticas no Brasil, na Itália e na Europa
- Sugestões de políticas
- Valorização do projeto Sebraetec

#### 3. NEWSLETTER

- Objetivos: Levantamento e Disseminação dos dados
- Periodicidade: cada três meses

#### 4. PROJETO PILOTO

- Estruturar um Projeto Piloto sobre o sistema de produção brasileiro e o italiano com foco sobre a capacidade de inovação, em um grupo de MPEs selecionado como amostragem.

### PROXIMOS PASSOS:

- Definição do interlocutores do Sebrae e ALTIS
- Elaborar agenda de trabalho.

## **Agenda Realizada da Missão – 17/05**

### **PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO**

1. Realização periódica por uma equipe de ALTIS de produtos de conhecimento:
  - Vídeos (de 3 à 20 minutos, legendado);
  - Artigos editoriais (1 a 3 páginas), artigos para revistas acadêmicas e profissionais;
2. Estruturação de um banco de dados atualizado de especialistas acadêmicos e profissionais na Itália (Europa), adequados para os temas estratégicos e do negócio do Sebrae;
3. Transmissão dos materiais e conteúdos levantados para o Sebrae Nacional, do modo a alimentar a sua rede de comunicação interna (intranet, boletins, etc) e externos (imprensa e publicações).
4. Participação de acadêmicos e pesquisadores Universidade Católica em projetos de pesquisa e treinamento com universidades brasileiras no âmbito de projetos do Sebrae.

#### **PROXIMOS PASSOS:**

- Identificação das áreas relevantes para o Sebrae, através do grupo de trabalho conjunto.
- Definição de produtos multimídia a ser realizado (formato de identificação e uso pretendido).
- Fazer, a título de teste, produção de alguns "protótipos" do produto.
- Estudo de cronograma de alimentação periódica da plataforma.

## Agenda Realizada da Missão – 17/05

ESTRUTURA DE TRABALHO DA ALTIS PARA ATENDER AO CONVÊNIO COM O SEBRAE

### Managerial structure: ALTIS



## Agenda Realizada da Missão

### RESULTADOS ALCANÇADOS

- Construção de propostas de trabalho, a partir do convênio assinado com a Universidade Católica de Milão: **Curso para Dirigentes; Intercâmbio e Estágio e Observatório.**
- Entendimento entre os interesses da UCSCebrae e da UCSCC;
- Alinhamento de expectativas entre as duas instituições;
- Identificação de novas possibilidades e oportunidades de relação com a Itália.

Duas novas oportunidades, que foram identificadas durante a missão merecem análise da Direção do Sebrae e estudo da UCSCebrae:

- Contato com o Professor Gagliardi. O professor, apresentado pelo Consultor Paulo Vieira como uma das referências internacionais para a discussão de valores nas corporações, se disponibilizou para manter um diálogo com o Sebrae, conhecer a instituição e colaborar no seu programa de desenvolvimento de lideranças. É importante lembrar que o professor Gagliardi, em 2001, foi responsável pelo estudo que toma as organizações como lugar, realidade física, material na mente de seus funcionários, retrato mais fiel de sua identidade cultural, que representa uma visão de mundo e oferece uma percepção diária desta visão, sendo, portanto, uma testemunha do passado e um guia para o futuro. É justamente essa formulação que foi aproveitada.  
Retomada de contato com a Câmara de Comércio de Milão: resgate histórico da relação entre a Itália e o Brasil, no que diz respeito aos distritos industriais e aos Arranjos Produtivos Locais.
- 

Brasília, 29/05/2012