



Estudo de *Benchmarking* Internacional
Micro e Pequenas Empresas

METODOLOGIAS DE CAPACITAÇÃO

Estudo realizado pelo Centro Brasileiro de Relações Internacionais –
CEBRI com exclusividade para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e
Pequenas Empresas – Sebrae.

Rio de Janeiro – Setembro 2013



APRESENTAÇÃO

Com o intuito de identificar e entender práticas empresariais que alavancam desempenhos de excelência ao redor do mundo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) encomendou ao Centro Brasileiro de Relações Internacionais (CEBRI) a elaboração de uma série de estudos de *benchmarking* internacional. Tais estudos visam também oferecer subsídios ao processo contínuo e dinâmico de desenvolvimento das micro e pequenas empresas brasileiras, mediante o levantamento e a comparação de boas práticas internacionais que possam vir a ser adotadas, no Brasil, em benefício desse grupo de empresas.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	3
1. RESUMO EXECUTIVO	5
2. INTRODUÇÃO	6
3. EXPOSIÇÃO DO TEMA	7
4. O CENÁRIO BRASILEIRO	8
5. O CENÁRIO MUNDIAL	11
IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA <i>BENCHMARKING</i>	11
Programa de Formação-Ação da Academia da PME.....	12
TNP - Programa Redes de Formação (<i>Training Network Programme</i>)	12
EXPOSIÇÃO DAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E IMPACTO NO PAÍS DE ORIGEM.....	12
1. SCHOOL OF ENTREPRENEURSHIP – NATIONAL INSTITUTE FOR MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (NI-MPME), Índia.....	12
1.1. Descrição	12
1.2. Dinâmica de Funcionamento	13
1.3. Impactos no país de origem	16
2. INTELLECTUAL CAPITAL STATEMENT (ICS), Alemanha	16
2.1. Descrição	16
2.2. Dinâmica de Funcionamento	17
2.3. Impactos no país de origem	19
3. PROGRAMA DE FORMAÇÃO-AÇÃO DA ACADEMIA DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA, Portugal.....	19
3.1. Descrição	19
3.2. Dinâmica de Funcionamento	20
3.3. Impactos no país de origem	22
4. TRAINING NETWORK PROGRAMME (TNP), Irlanda	23
4.1. Descrição	23
4.2. Dinâmica de Funcionamento	23
4.3. Impactos no país de origem	25
INDICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS COM POTENCIAL PARA A REALIZAÇÃO DE MISSÕES TÉCNICAS DE BENCHMARKING	26



CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	31
ANEXOS	32

METODOLOGIAS DE CAPACITAÇÃO

1. RESUMO EXECUTIVO

O presente trabalho adotou a pesquisa de dados secundários como técnica para identificar e avaliar a adequabilidade ao contexto brasileiro, de metodologias internacionais que se mostram inovadoras e eficazes na capacitação de empreendedores de setores econômicos tradicionais. Pretende-se, assim, que o estudo sirva como subsídio à formação de iniciativas semelhantes no Brasil.

São destacados, a seguir, os principais pontos do estudo:

- Este relatório aborda inicialmente a importância da capacitação de empreendedores e empresários – *saber o que fazer, quando e como fazer* – para que seus pequenos negócios obtenham êxito e longevidade, considerando as inúmeras tarefas que precisam ser conhecidas e planejadas com este fim.
- Em seguida são construídos os cenários nacional e internacional em que processos de qualificação e formação de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) de setores tradicionais são desenvolvidos, dando dinâmica positiva à competitividade destes agentes econômicos e dos países que os abrigam.
- Nacionalmente, verifica-se a importância e a pujança histórica da atuação das MPEs – representadas nos setores agropecuário, industrial e de serviços – na economia brasileira. Também são abordados os agentes que promovem a cultura empreendedora com o intuito de estimular, formar, qualificar e apoiar novos empreendimentos no mercado.
- Internacionalmente, são apresentados dados que tratam da oferta educacional no campo empreendedor. Ainda incipiente no Brasil, a formação empreendedora em escolas primárias e secundárias está presente em diversos países – embora sua qualidade seja criticada na maioria dos países em que é implementada. Por outro lado, observa-se que em alguns países o aprendizado é considerado adequado quando realizado por órgãos públicos e privados por fora do sistema formal de educação.
- Em seguida quatro metodologias internacionais são apresentadas de forma a demonstrar como são aplicadas e qual o seu impacto no país de origem. São

elas: 1) Programa Escola de Empreendedorismo, Índia; 2) Declaração de Capital Intelectual (DCI), Alemanha; 3) Programa de Formação-Ação - Academia de Pequena e Média Empresa (PME), Portugal; 4) Programa Redes de Formação, Irlanda.

- Por fim esse estudo comparativo de *benchmarking* internacional analisa a potencial aplicabilidade das iniciativas no cenário brasileiro, visando resultados positivos na implementação de metodologias inovadoras de capacitação de empresários de pequenos negócios no Brasil. Por terem obtido êxito em seus objetivos, todas as práticas apresentadas são indicadas como destino de missões técnicas de *benchmarking*.

2. INTRODUÇÃO

Este estudo de *benchmarking* foi elaborado com o intuito de contrastar práticas brasileiras a outras internacionais bem sucedidas no que diz respeito a metodologias inovadoras de capacitação e qualificação de empreendedores que atuam em setores tradicionais. Com isso, pretende-se incitar a concepção de soluções criativas e inspiradoras de programas, sistemas e ferramentas nacionais de fortalecimento dos pequenos negócios.

Busca-se colaborar com o Direcionamento Estratégico 2013-2022 do Sebrae Nacional que elenca, entre os seus objetivos estratégicos, a oferta de produtos e serviços de excelência para atender às necessidades de empreendimentos com potencial para alcançar padrões mundiais de competitividade.

A fim de enriquecer a reflexão sobre as possibilidades de replicação por parte do Sebrae, e considerando o tamanho do Brasil e a complexidade de suas estruturas institucionais, as práticas selecionadas refletem a pluralidade de cenários no âmbito internacional. Desse modo, há iniciativas de países em diferentes níveis de desenvolvimento; aplicadas uni e multissetorialmente; em âmbito regional, nacional e internacional; de forma pontual e contínua; com orçamentos amplos ou restritos; por meio de estrutura restrita e em redes abrangentes.

3. EXPOSIÇÃO DO TEMA

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2012 apontou os fatores que mais se destacaram como favoráveis e desfavoráveis para empreender em 69 países, e o Brasil apresentou índices significativos de desempenho comparativamente às versões anteriores. O GEM concluiu que a taxa de empreendedorismo no Brasil cresceu de 21% para 30% nos últimos dez anos e que essa iniciativa empreendedora se deu em bases mais sólidas, uma vez que cresceu o percentual dos que empreenderam por terem identificado uma oportunidade de mercado (de 6% para 11%) e diminuiu a taxa dos que empreenderam apenas por necessidade (de 7% para 5%).

Os números parecem mais expressivos se considerado que 82% dos negócios nacionais são desenvolvidos sem o suporte de entidades de apoio – como as do Sistema S, as associações comerciais, sindicatos, entre outras que, inclusive apresentam relevantes indicadores de desempenho.

Sabe-se que empreender exige conhecimento e planejamento para a realização das inúmeras tarefas que se impõem ao empreendedor, tais como: controlar o fluxo de caixa; conhecer o marco legal do setor e questões tributárias; negociar com fornecedores e parceiros; contratar, motivar, treinar e reter funcionários; conhecer e analisar o mercado; fechar contratos e prospectar clientes, além das atividades-fim do negócio, como produzir e desenvolver novos produtos.

Deste modo, a capacitação de novos agentes e a qualificação dos que já iniciaram é uma das principais ferramentas para tornar o empreendimento bem sucedido, pois aponta os caminhos para que o empreendedor saiba o que fazer e como fazer.

A importância da capacitação empresarial e tecnológica na redução da taxa de mortalidade das empresas é comprovada por estudos que evidenciam também que a experiência não é o único pré-requisito para a abertura de empresas de sucesso. A capacitação e qualificação tende a compensar a falta de experiência e reduz o risco na gestão de negócios.

A formação empreendedora tem que ser implementada por processos de aprendizagem que respondam pela ótica individual (conhecimentos, habilidades e competências) e organizacional (*core competence*), assim como pela necessidade de desenvolver incessantemente fatores internos de competitividade, a exemplo da adoção de novas tecnologias ou criação de novos produtos.

Adicionalmente, as conceituações sobre aprendizagem remetem à construção coletiva do conhecimento, à aquisição de habilidades e também ao imperativo de se integrar ações além da fronteira empresarial. Incorporar clientes, fornecedores, outros empreendimentos, institutos de pesquisa e universidades, por meio de alianças estratégicas internas e externas conformam uma colaboração em rede de grande impacto na capacitação da força de trabalho.

Segundo Spolidoro (1997), a sociedade atual passou por uma transformação que ensejou novo paradigma histórico denominado de sociedade do conhecimento. Dentro dessa perspectiva, um dos grandes desafios desse novo tempo é criar meios de formar continuamente pessoas com nível de conhecimento mais amplo, aptas a competir em uma economia global, gerando novos conhecimentos e inovação.

4. O CENÁRIO BRASILEIRO

Sabe-se que o desenvolvimento econômico e social de um país tem grande relevância na atividade empresarial, uma vez que pode ampliar a capacidade produtiva, gerar renda, riqueza e empregabilidade – fatores determinantes ao bem estar e qualidade de vida dos cidadãos. Com o Brasil não é diferente. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o valor bruto adicionado pelas atividades produtivas (agropecuária, indústria e serviços) ao PIB nacional cresceu 52% de 2005 a 2009, expandindo de R\$ 1,8 milhão para R\$ 2,8 milhões (valores correntes).

Essa crescente contribuição das atividades produtivas ao PIB tem motivado os agentes que promovem a cultura empreendedora na busca por maneiras de estimular, formar, qualificar e apoiar novos empreendedores, de diversos setores, em sua empreitada empresarial.

Existem no mercado diversos cursos de formação, qualificação ou treinamento de empresários de pequenos negócios. Além do Sebrae, entidades de classe, escolas de administração, consultorias empresariais e até empresas privadas vêm nos últimos anos promovendo cursos continuados ou eventuais para as MPEs interessadas.

Institucionalmente, o Estado tem avançado na promoção do empreendedorismo e uma série de iniciativas nacionais tende a criar condições cada vez maiores de incentivo a novas ações de capacitação.

Maio de 2013¹ marca a criação da Secretaria da Micro e Pequena Empresa, que tem *status* de ministério vinculado à Presidência da República e visa assessorá-la direta e imediatamente na formulação de políticas de apoio às micro e pequenas empresas. A Secretaria absorveu as competências e atribuições relativas às MPEs que, até então, estavam sob a responsabilidade dos ministérios do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e do Trabalho e Emprego (MTE). A pasta também vai coordenar políticas de apoio ao setor atualmente sob a condução dos ministérios da Fazenda e da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI).

Em 2013, a perspectiva do autoemprego como política nacional de formação foi dinamizada com a integração do Programa “**Pronatec Empreendedor**” ao Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec). Fruto da parceria com o Ministério de Educação (MEC) e rede de parceiros em que se destaca o Sebrae, o Pronatec Empreendedor objetiva inserir conteúdos de empreendedorismo em diferentes cursos da educação profissionais. Para 2013, espera-se capacitar mais de 181 mil estudantes de 15 cursos, além de 2,5 mil professores, e em 2014 mais 1,3 milhão de estudantes e cinco mil professores.

Um benchmarking internacional de incubadoras demonstrou que, a partir de 1980, excetuando a Alemanha e a Inglaterra, todos os demais países contaram com políticas públicas de estímulo à inovação. São iniciativas que impulsionaram o surgimento de novas formas de transmitir conhecimentos e capacitar pessoas e negócios, pela aproximação com outras empresas e com universidades. É o caso das incubadoras, aceleradoras e tecnópolis, configurações que também têm se organizado no Brasil para qualificar as pequenas empresas e compor com mais efetividade o ecossistema de inovação nacional. (Anprontec, 2012, p. 38).

Neste sentido, a ‘**Lei de Inovação**’ representou um marco no país ao regulamentar as relações entre universidade e empresas, permitindo aliar produção científica à atividade industrial. Tal lei foi ainda complementada pelo Decreto nº 5.798, de 08 de junho de 2006, que regulamenta os incentivos fiscais à inovação. Entre 2006 e 2008 mais de R\$ 1,2 bilhão de recursos de subvenção econômica foram disponibilizados a empresas. Tem-se também que a receita de royalties de instituições tecnológicas e

¹ O projeto de lei da Secretaria é de 2011, mas a pasta só passou a ser efetivamente gerida com a nomeação em 06 de maio do Ministro Guilherme Afif Domingos.

científicas aumentou sobremaneira, seguida pelo número de requerimentos de proteção à propriedade intelectual. Adicionalmente, a legislação federal tem incentivado outros entes da federação – maioria dos estados - a criarem seus próprios mecanismos de incentivo.

Os esforços governamentais em direção à inovação e maior competitividade das empresas nacionais estimulam o empreendedorismo e ampliam a demanda por capacitação, tornando outras políticas públicas, relevantes como organizadoras e regularizadoras deste universo. Nesse contexto, registra-se a **Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios (Redesim)**, que simplificou os procedimentos e reduziu a burocracia para abertura, fechamento, alteração e legalização de empresas em todas as Juntas Comerciais do Brasil (MIDC, 2013).

Outra regulamentação que merece registro é a **Lei do Bem**² que permite às empresas deduzir do Imposto de Renda os gastos com pesquisa e desenvolvimento, o que inclui os processos de qualificação. Em 2010, 639 empresas foram beneficiadas gerando renúncia fiscal de R\$ 1,73 bilhão, sendo que o valor dos projetos relacionados aos incentivos ficou na casa dos R\$ 8,62 bilhões naquele mesmo ano.

Últimos dados oficiais indicam que o Brasil abriga quase 400 incubadoras em operação e cerca de 90 iniciativas de parques tecnológicos. Só as incubadoras, sabe-se que envolvem mais de 2.600 empresas e, geram 16 mil postos de trabalho direto. Registra-se ainda mais de 2.500 empreendimentos graduados que faturam em torno de R\$ 4 bilhões e empregam 29.205 pessoas diretamente. Dentre as empresas incubadas, constatou-se que 98% inovam e destas 28% tem âmbito local, 55% nacional e 15% no mercado internacional (Anprotec, 2011).

Todos esses esforços se relacionam com a capacitação de pessoas para o desenvolvimento de negócios sustentáveis e longevos. Porém, há mais a ser realizado, especialmente na educação formal, cujos conteúdos e métodos, no Brasil, ignoram a necessidade de estimular e apoiar trajetórias empreendedoras.

² Lei 11.196, de novembro de 2005.

5. O CENÁRIO MUNDIAL

É notável a carência de dados comparativos internacionais sobre o contingente que recebe formação empreendedora, ou o número de pessoas propensas a receber tal educação. Também é difícil encontrar registros sobre os efeitos que tal aprendizagem tem sobre a atitude e o comportamento empreendedor individual e societário. No entanto, observa-se um incremento substancial da literatura didática empresarial que, com caráter multidisciplinar, enriquece debates acadêmicos e institucionais de agentes que dão enredo à prática empreendedora.

Desde os anos 2000, os relatórios anuais da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) mencionam avaliações de insatisfação relacionadas à oferta educacional empreendedora, sendo o grau de satisfação variável com o nível de desenvolvimento econômico das nações.

Em 2010, o GEM publicou o “Relatório Especial sobre Educação e Formação”, envolvendo 38 países, a respeito da prevalência e das fontes de capacitação e qualificação empreendedora, bem como o efeito desse processo na geração de negócios. Nesse estudo, ficou evidente que a formação empreendedora em escolas primárias e secundárias é muito criticada.

Porém, em alguns países que contam com amplos programas de educação empreendedora no ensino formal, como Alemanha, Finlândia, República de Coreia, Irlanda, Espanha e EUA, os pesquisadores e analistas do GEM constataram que tal aprendizado só foi eficaz fora do sistema formal de educação. Desse modo, não é surpreendente que o estudo aponte a “auto-formação” como a fonte mais comumente expressa para descrever a aquisição de tais conhecimentos, seguida por programas informais universitários e cursos oferecidos por associações empresariais. (GEM, 2010)

IDENTIFICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS PARA *BENCHMARKING*

Atendendo à premissa de capacitação empresarial para o enfrentamento da competitividade mundial, foram selecionadas práticas de relevância de diferentes países, com metodologias distintas e inovadoras que buscam apresentar um cenário mais amplo e potencialmente aderente à realidade brasileira. São elas:

Nome Original	Destino/desenvolvedor	Contatos
NI-MPME - Escola de Empreendedorismo (<i>School of Entrepreneurship – National Institute for Micro, Small and Medium Enterprises</i>)	INDIA <i>NI-MPME - National Institute for Micro, Small and Medium Enterprises</i>	Yousufguda, Hyderabad – 500045 Tel: +91 – 40 – 23608544-218 Fax: +91-40-23608547/+91-40-23541260 www.nimsme.org dg@nimsme.org
Declaração de Capital Intelectual - DCI (<i>Intellectual Capital Statement - ICS</i>)	ALEMANHA <i>Fraunhofer Institute, Alemanha.</i>	Hansastraße 27c 80686 Munich, Germany. Tel: +49 89 1205-0 Fax: +49 89 1205-7531 www.academy.fraunhofer.de academy@fraunhofer.de
Programa de Formação-Ação da Academia da PME	PORTUGAL IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação	Estrada do Paço do Lumiar, Campus do Lumiar- Ed.A 1649-038 Lisboa, Portugal. Tel: +213 836 000 Fax: +213 836 283 Website: www.iapmei.pt Email: info@iapmei.pt
TNP - Programa Redes de Formação (<i>Training Network Programme</i>)	IRLANDA <i>Skillnets LTD.</i>	Skillnets Ltd., 5th Floor, Q House, Furze Road, Sandyford, Dublin 18, Ireland. Tel: + 353 1 2079630 Fax: +353 1 2079631 Website: www.skillnets.ie Email: info@skillnets.com

EXPOSIÇÃO DAS PRÁTICAS IDENTIFICADAS E IMPACTO NO PAÍS DE ORIGEM

1. SCHOOL OF ENTREPRENEURSHIP – NATIONAL INSTITUTE FOR MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (NI-MPME), Índia

1.1. Descrição

A “Escola de Empreendedorismo” nasceu com o objetivo de formar empreendedores gestores que tenham condições de gerar empresas de sucesso, enfrentando os desafios e a concorrência emergente característica da era da globalização. Para isso,

são realizadas atividades e soluções na forma de consultorias, treinamentos e pesquisa.

O programa é desenvolvido pelo Instituto Nacional para Micro, Pequenas e Médias Empresas (INMPME), uma organização do Ministério de Micro, Pequenas e Médias Empresas da Índia, e está alinhado às constantes mudanças políticas e mercadológicas que atingem as MPMEs.

O INMPME foi fundado em 1960, na cidade de Nova Deli, com o nome de “Instituto Central de Formação de Extensão Industrial” e constituído como departamento do Governo Central da Índia, no âmbito do Ministério de Comércio e Indústria. Em 1962, foi transferido para a cidade de Hyderabad e convertido em sociedade anônima, visando dar mais dinamismo à entidade. Desvinculado do Estado, sua nomeação mudou para “Instituto de Formação e Extensão da Pequena Indústria”. Somente em abril de 2007 ganhou o nome atual – NI-MPME – e retomou o caráter estatal, passando a ser uma organização do Ministério de Micro, Pequenas e Médias Empresas e, assim, direcionando o foco para o desenvolvimento de empreendedores de micro, pequenos e médios negócios. A organização vem se consolidando em posição de destaque nacional e internacional quanto à preparação de empreendedores aptos a lidar com as constantes transformações e tendências do mercado mundial.

1.2. Dinâmica de Funcionamento

A principal motivação da iniciativa “Escola de Empreendedorismo” está ligada aos desafios oriundos da globalização e de seu impacto na atividade empreendedora. A dificuldade dos empreendedores em lidar com constantes mudanças políticas, econômicas e mercadológicas impulsionaram o INMPME a criar programas focados na identificação, alinhamento e enfrentamento de tais transformações por parte das MPMEs.

A Escola, então, fornece treinamento para funcionários e colaboradores que integram pequenas indústrias de diferentes setores tradicionais. E também forma funcionários ligados ao Departamento de Indústrias do Governo do Estado.

A configuração do programa busca proporcionar, em um mesmo ambiente, a integração dos recursos humanos para fortalecer a ação do empreendedor frente aos desafios do mundo globalizado. Como valor implícito está a formação das redes de conhecimento. O contato constante de empreendedores em um mesmo espaço gera

novas possibilidades de desenvolvimento de métodos e produtos inovadores e também consolida a geração de conhecimento a partir da troca de experiências práticas.

O programa possui em sua estrutura o Centro de Planejamento e Desenvolvimento Empresarial, o Centro de Pesquisas Políticas, o Centro Nacional de Recursos para o Desenvolvimento de Clusters, o Centro de Investigação Econômica e Estatística, o Centro Nacional de Documentação e o Centro de Comunicação e Tecnologia de Informação, além de contar com uma Rede de Organizações Não Governamentais.

A identificação de demandas dos clientes da Escola do Empreendedorismo busca potencializar os conteúdos apresentados em seus programas cujos módulos-chave são apresentados abaixo:

Módulo de Desenvolvimento de Empresas	Ensina a estruturar as ideias para o desenvolvimento de novos empreendimentos, englobando áreas como: promoção de processos avaliativos, projetos de pesquisa, estudos de viabilidade técnica e econômica, estudos potenciais, promoção de empresas rurais, plano de infraestrutura para instalação de empreendimentos, e estabelecimento de parcerias públicas e privadas. Na área internacional, promove treinamento na formulação, desenvolvimento, implantação e avaliação de empresas, com foco na competitividade global.
Módulo de Empreendedorismo e Extensão	O módulo promove o desenvolvimento de trajetórias e competências empreendedoras, focando principalmente na formação de intraempreendedores, que vão atuar disseminando práticas de empreendedorismo em empresas já consolidadas. No nível nacional, o conteúdo abrange: desenvolvimento curricular, técnicas de treinamento, aconselhamento e outras ações de estímulo à atitude, motivação e ação empreendedora. Em nível internacional, o programa apresenta grande diferencial: o <i>Sensitivity Training</i> , que se configura como laboratório de treinamento de executivos. No âmbito desse módulo foi desenvolvida a iniciativa Kakinada, conduzida pelo Prof. McClelland, na Universidade de Harvard. O experimento selecionou jovens e adultos para um programa de treinamento que buscava induzir a ‘motivação para a realização’. Fazendo uso de técnicas de simulação, visualização e imaginação, o projeto estimulou o enfrentamento de desafios e o cumprimento de metas realizáveis em empreendimentos reais.
Módulo de Gestão de Empresas	Este módulo tem como foco principal a qualificação e consolidação de empreendimentos existentes e é composto pelos seguintes temas: - Marketing: pesquisa de mercado e análise de demanda, exportações

	<p>e práticas de comércio internacional, marketing industrial e comercialização.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Metodologias de formação em Gestão: dramatização, grupos focais, estudos de caso e simulação de gestão. - Produtividade e Qualidade: gestão de produtividade, gestão de qualidade total, controle estatístico de qualidade e certificação. - Financeiro: gestão de recursos humanos e gestão de recursos financeiros. - Direitos de Propriedade Intelectual. - Gerência: benchmarking, Business Process Re-engineering, contratos de desempenho e gestão estratégica; - Clientes. <p>Um diferencial desse módulo são as consultorias especializadas nos segmentos do negócio desenvolvido pelos empreendedores. Os consultores atendem de forma individualizada os empreendedores, buscando colaborar com a consolidação de seus negócios.</p> <p>O desenvolvimento desse programa conta com o Centro de Promoção de práticas de Gestão Avançada, o Centro Integrado de Logística e Materiais, o Centro de Crédito Industrial e Serviços Financeiros, o Centro para os Direitos de Propriedade Intelectual e o Centro de Preocupações Ambientais.</p>
<p>Módulo de Informação e Comunicação para Empresas</p>	<p>Esta qualificação foi desenvolvida para fazer com que o empreendedor domine as ferramentas tecnológicas de promoção, desenvolvimento e aumento da competitividade. O treinamento utiliza soluções inovadoras de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), disponibilizando um conjunto de cursos que aprofundam a utilização de determinadas ferramentas e como elas podem facilitar o desenvolvimento de seu negócio.</p>

O Instituto implementa ainda programas de graduação; treinamento para multiplicadores; desenvolvimento de cluster; e replicação da metodologia da Escola em outros países. Realiza também conferências e oficinas sobre conjunturas no âmbito de MPMEs, pesquisas com parcerias nacionais e internacionais, e lança publicações. Possui estrutura física adequada para atender empreendedores nacionais e internacionais, em que se destacam centros de treinamento equipados com tecnologia avançada; salas de conferência multimídia; auditório; salas de reunião; e complexo de acomodações para aproximadamente 250 pessoas; quadra poliesportiva, além de outros espaços de convivência ao ar livre para prática de esportes coletivos – voleibol, tênis, jogos de mesa; e anfiteatro.

Destacam-se como aspectos positivos dessa prática:

- A abrangência da metodologia, que engloba gestão e as ferramentas tecnológicas de apoio;
- A variedade de programas adicionais, inclusive de multiplicadores;
- Os módulos oferecidos pelo instituto, que favorecem a customização do aprendizado pelo empreendedor, podendo este escolher o que mais se ajusta as suas necessidades.
- O espaço de convivência do Instituto, que favorece o *networking* e cria atração para outras atividades de maneira inteligente;
- A pluralidade de centros na estrutura do Instituto, conferindo maior dinamicidade de práticas e atividades; e
- As parcerias e pesquisas internacionais, que sugerem atualização constante das práticas do instituto.

1.3. Impactos no país de origem

Desde que foi fundada, a Escola de Empreendedores atendeu cerca de 25 mil empreendedores indianos, em seus diversos programas de capacitação e qualificação. A expectativa é que em 2015 esse número chegue a 30 mil empreendedores, uma vez que as demandas no país crescem progressivamente.

2. INTELLECTUAL CAPITAL STATEMENT (ICS), Alemanha

2.1. Descrição

A Declaração de Capital Intelectual (DCI) é um instrumento de gestão estratégica para avaliar fatores intangíveis, quantificar sua contribuição para a criação de valor e permitir a dedução de medidas adequadas para o desenvolvimento de empreendimentos.

É entendimento comum para a maioria das empresas europeias que o conhecimento é um fator de produção e, como tal, está se tornando cada vez mais importante para garantir a competitividade e sustentabilidade das empresas no continente. Neste contexto, a administração do Capital Intelectual torna-se cada vez mais importante para as organizações que vivenciam a Sociedade do Conhecimento e da Informação,

imprimindo à comunicação de ativos intangíveis aos clientes, parceiros e investidores, fator crítico de sucesso.

O Instituto Fraunhofer para Sistemas de Produção e Tecnologia de Design oferece a DCI, que permite às empresas de qualquer setor econômico explorar novas oportunidades. A metodologia foi testada em 2004 em 14 empresas alemãs e, em 2009, foi realizada a pesquisa da Declaração de Capital Intelectual *Made in Germany*, em parceria com o Ministério da Economia e Tecnologia alemão.

No período foram ouvidos mais de 500 empreendedores e gestores de MPMEs nacionais cujos resultados evidenciaram que o país estava em transição de uma economia industrial para uma economia que integra a chamada Sociedade do Conhecimento, necessitando impulsionar mais os pequenos negócios do que os médios. Assim, em 2010, o Instituto Fraunhofer, de Berlim, reeditou o método do DCI-*Made in Germany* dando ênfase às micro e pequenas empresas, as quais muitas vezes não possuem uma estratégia definida de atuação.

Foi, então, criado o novo modelo de Declaração de Capital Intelectual que passou a incluir um módulo adicional, abordando de que modo metas estratégicas podem ser definidas no âmbito dos pequenos negócios. Além disso, outra modificação foi introduzida no sentido de sugerir a identificação da figura de um “moderador” no âmbito organizacional, capaz de gerenciar indicadores e facilitar a implementação de melhorias no processo de gestão do conhecimento.

2.2. Dinâmica de Funcionamento

A DCI é um método baseado em oficinas que permitem obter nova perspectiva sobre a funcionalidade de uma empresa e estabelecer as áreas de ação prioritárias para o desenvolvimento organizacional. O trabalho nas oficinas também proporciona resultados concretos na produção de relatórios consistentes para garantir a comunicação estruturada do capital intelectual.

A metodologia (figura 1) abrange o diagnóstico de capital intelectual, que mostra como esse capital está ligado às metas, aos processos internos e ao sucesso dos negócios de uma empresa. Assim, é possível identificar os pontos que demandam mudanças e reavaliações.

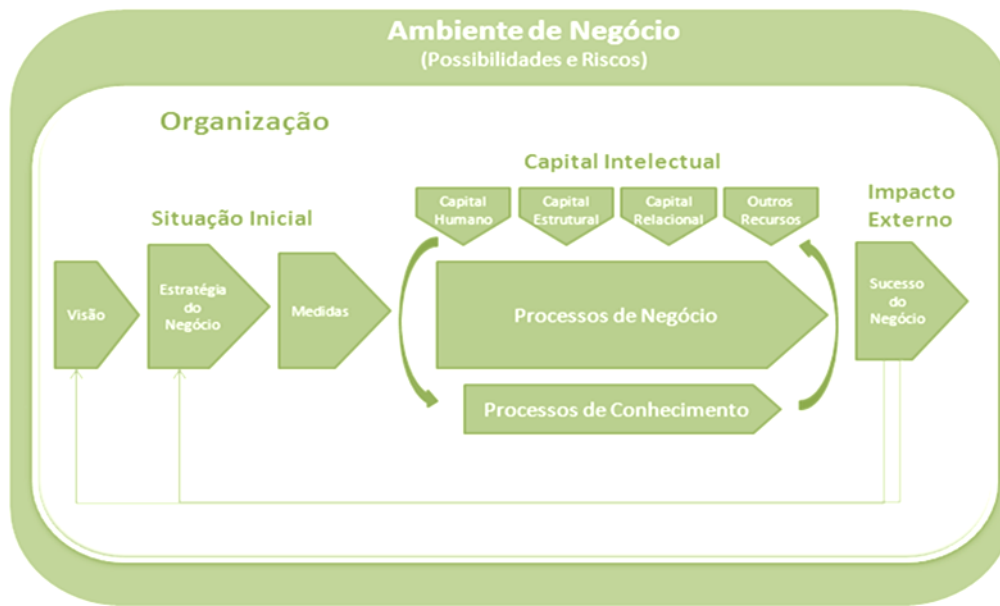


Figura 1. Identificação dos processos

Fonte: Instituto Fraunhofer – Imagem da Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP), 2013.

A metodologia alinha aos objetivos de curto prazo da empresa os seus recursos tangíveis (os aspectos do negócio que geram valor direto) e os intangíveis, que são os fatores de identificação menos óbvia, que acabam se configurando nos principais diferenciais de mercado, tais como o potencial de inovação não explorado e as habilidades não utilizadas. Dessa maneira, a empresa pode explorar todas as suas potencialidades para ampliar sua competitividade de forma sustentável.

O processo é especialmente relevante aos pequenos negócios, que têm mais dificuldade de identificar seus valores intangíveis e, portanto, menores chances de estabelecer vantagem competitiva frente a seus concorrentes.

O trabalho tem início com oficinas realizadas para identificar e avaliar a empresa, as especificidades do negócio e os fatores de capital intelectual. Determina-se assim a visão e a cadeia de valores da organização, reunindo subsídios para o planejamento.

Os passos individuais contam com o suporte de um aplicativo – *DCI Toolbox* – que traz dados relativos ao plano de negócios da empresa, realçando os principais processos e fatores de sucesso do empreendimento.

A duração da aplicação da metodologia é de 1 a 6 meses, dependendo da complexidade do negócio e do porte da empresa.

Destacam-se positivamente nesta iniciativa:

- O principal benefício desta metodologia de diagnóstico é que a empresa fica preparada para inovar e crescer de forma sustentável, além de desenvolver seu sistema de gestão já tendo mapeado suas forças e fraquezas institucionais.
- O processo também oportuniza ao empreendedor a discussão de seu negócio com especialistas que poderão auxiliar a compreender mais apropriadamente seus desafios.
- A metodologia é de aplicação relativamente rápida.

2.3. Impactos no país de origem

Pela metodologia, os resultados são facilmente documentados e os dados relevantes são armazenados de forma consistente, tornando mais evidentes os fatores específicos mais sensíveis ao risco em relação aos menos sensíveis.

A DCI é baseada em experiências internacionais e tem tido ampla disseminação em todo o continente europeu. Desde 2010, foi implementada em mais de 350 MPEs, assim como em importantes corporações na região.

No Brasil, a Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP) vem utilizando essa metodologia na capacitação de empresas associadas, tendo contribuído para o desenvolvimento de 40 delas em 2012.

3. PROGRAMA DE FORMAÇÃO-AÇÃO DA ACADEMIA DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA, Portugal

3.1. Descrição

O Programa de Formação-Ação objetiva a realização de iniciativas de qualificação dirigidas a PME, para que estas desenvolvam competências e aperfeiçoem sua competitividade.

O programa, criado em 2010, é gerido pela Academia da PME do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) que, desde 2012, se configura como a Agência para a Competitividade e Inovação de Portugal, vinculada ao Ministério da Economia e Emprego.

A Agência para a Competitividade e Inovação de Portugal tem como missão promover a competitividade e o crescimento empresarial do país, o estímulo à

inovação, empreendedorismo e investimento empresarial das PME's que exerçam atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e do Emprego (salvo o setor do turismo, atendido por outro programa).

A Academia da PME, que gere o programa, visa contribuir para o desenvolvimento da capacidade competitiva e de gestão de empresários e gestores de todo o país, assim como facilitar o reforço de competências profissionais nas PME's. Estas atividades são realizadas por meio da cooperação com as entidades formadoras portuguesas e consultorias especializadas.

Estrategicamente, por intermédio da captação e do estreitamento de parcerias, a Academia da PME procura identificar oportunidades de negócios para as empresas portuguesas, estimulando o pensamento criativo, o trabalho colaborativo e o empreendedorismo. Suas metodologias prezam pelo envolvimento dos colaboradores dos empreendimentos, com foco em atividades práticas e ligadas ao dia a dia da organização.

3.2. Dinâmica de Funcionamento

Privilegiando uma lógica de proximidade para com as empresas clientes, todas as ações da Academia da PME ocorrem no país por meio de rede de Centros de Desenvolvimento Empresarial, na qual se envolvem oito entidades de representatividade nacional. Aprovadas em edital público de cadastramento, estas entidades tornaram-se aptas a realizar as atividades previstas, com recursos financeiros do IAPMEI. São elas:

1. Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo S.A.;
2. Associação para a Formação Tecnológica e Profissional da Beira Interior
3. Associação dos Industriais Metalúrgicos e Metalomecânicos e Afins de Portugal;
4. *C4G Consulting and Training Network* Lda. (C4G);
5. Margem Contabilidade e Consultoria Económica Lda;
6. Profiforma Gabinete de Consultoria e Formação Profissional Lda;
7. Sociedade Portuguesa de Inovação - Consultoria Empresarial e Fomento da Inovação Lda.; e
8. *Tecnin Training*, S.A.

O Programa Formação-Ação é oferecido por esses Centros de Desenvolvimento Empresarial, sendo 100% financiado pelo Programa Operacional do Potencial Humano (POPH) do Governo Português, que viabiliza iniciativas visando estimular o potencial de crescimento sustentável da economia portuguesa.

O Formação-Ação é orientado para a resolução de problemas empresariais e para a implementação de novos projetos empresariais. Seu público é de empresas portuguesas com até 100 trabalhadores, e é especialmente dirigido a empresários, gestores executivos, e outros colaboradores ligados à gestão - logo, bem posicionados para disseminarem a formação no interior da empresa.

O programa associa formação presencial e virtual com consultoria individualizada nas empresas. As orientações individualizadas são fundamentadas em diagnóstico organizacional que cada empresa efetua como parte do programa. O método contempla ações em 10 áreas temáticas:

- Internacionalização;
- Marketing Empresarial Nacional e Internacional;
- Diferenciação de Produtos e Serviços;
- Gestão Financeira;
- Gestão dos Processos Produtivos;
- Estratégia, Gestão e Organização de Empresas;
- Gestão de Clientes;
- Gestão de Talentos e Capital Humano;
- Gestão da Inovação e da Criatividade;
- Gestão da Informação e do Conhecimento.

As ações são gratuitas, têm a duração aproximada de 10 meses, com carga de 187 horas, distribuídas da seguinte forma:

- Workshops ao longo de 14 dias (119h);
- Consultoria especializada na própria empresa (60h); e
- *E-learning* (8h).

Outras ações da Academia, além do Formação-Ação, também despertam interesse pela complementaridade de formação ofertada: Tutoria em Gestão da Formação; Oficinas de capacitação de agentes para a economia digital; Oficinas de capacitação

de agentes ao empreendedorismo; e Oficinas formativas de estímulo a “ouvir, criar, agir e comunicar”.

Seus módulos tratam da expansão do negócio (internacionalização e novas oportunidades de negócios); capital humano (liderança, recrutamento, fidelização e desenvolvimento de quadros e cultura organizacional etc.); conhecimento e inovação (gestão do conhecimento e da inovação, parcerias, criatividade, diferenciação de produtos e serviços etc.); e gestão estratégica.

Destacam-se como aspectos positivos dessa prática:

- Metodologia de aprendizado abrangente e dinâmica;
- A associação da formação presencial (em grupo e individual) e a virtual;
- A oferta de programas complementares.

3.3. Impactos no país de origem

Na época de seu lançamento (2010), a meta anual do Programa de Formação-Ação era o atendimento de 225 empresas. Ao final de dois anos, em seu relatório de atividades, o IAPMEI demonstrou que atingiu 824 empreendimentos, o que comprova a aderência do programa às necessidades e expectativas das empresas de Portugal.

O Instituto pretende, ainda em 2013, consolidar oito novas iniciativas nas regiões Norte, Alentejo e Centro do país, apesar da redução de verbas decorrente da crise econômica em Portugal.

Mesmo com menor investimento, o apoio às iniciativas de criação e crescimento empresarial e de promoção da melhoria do ambiente de negócios permanecem. Também se mantém o reconhecimento de que o apoio às pequenas e médias empresas pode minimizar os efeitos negativos da atual situação do país de fragilidade econômica e crise financeira.

O programa contribui ainda para a geração de dados e para a reflexão sobre as estratégias de desenvolvimento do país. De acordo com seu relatório de atividades de 2012, o Instituto constatou que o atual modelo econômico de Portugal é dominado por empresas maduras, porém com produtos e tecnologias em declínio. Por isso, o relatório aponta que a renovação e a requalificação da estrutura empresarial do país devem ser orientadas para as empresas de setores emergentes, especialmente as de

base tecnológica, que têm potencial de inovação e, portanto, maior probabilidade de sucesso em processos de internacionalização.

4. TRAINING NETWORK PROGRAMME (TNP), Irlanda

4.1. Descrição

O “Programa Redes de Formação” (TNP) é o principal programa operado pela *Skillnets Ltd.*, cujos principais objetivos são: apoiar o desenvolvimento de habilidades e trabalhar com grupos de empresas em todas as regiões e setores para fornecer treinamentos de qualidade; e melhorar o alcance, alvo, qualidade e incidência do treinamento para aprimorar a formação das MPes.

A *Skillnets* é uma organização fundada em 1999 com o apoio financeiro do Governo Irlandês e da União Europeia, com a finalidade de fomentar ações inovadoras e efetivas para promover e facilitar a formação e o aumento das competências como base de sustentação da competitividade nacional da Irlanda. Hoje, as ações são co-financiadas pelo *National Training Fund*, por meio do *Department of Education and Skills* irlandês, e pelas empresas beneficiadas.

O Conselho de Administração da *Skillnets* inclui representantes de instituições comerciais como o *Irish Business & Employers Confederation (IBEC)*, Câmaras de Comércio da Irlanda, Federação da Indústria da Construção Irlandesa, Associação de Pequenas Empresas, bem como órgãos representativos dos trabalhadores, a saber, o Congresso Irlandês, Sindicatos e representantes do Ministério das Empresas, Comércio e Emprego da Irlanda.

A estratégia do TNP é apoiar as empresas de todo o país e atuantes em todos os setores da economia, mas tem atingido principalmente os setores da indústria e de serviços.

4.2. Dinâmica de Funcionamento

O TNP mobiliza grupos de empresas que se unem em redes para executar cursos e treinamentos inter-organizacionais. Uma vez formadas, as redes são denominadas *Skillnets* e são lideradas e administradas pelas próprias empresas que a constituem.

Desse modo, são elas que decidem qual treinamento necessitam, quando precisa ser realizado e de que forma, assim como identificam as competências de cada uma para que o programa de formação específico seja desenvolvido e aplicado.

Constitui-se, assim, metodologia particularmente relevante para as MPEs, as quais, via de regra, não possuem experiência, tempo ou recurso financeiro para implementar, de forma isolada, políticas de formação eficazes.

O Estado contribui com até 50% do custo do treinamento e as empresas com pelo menos 50%. A *Skillnets Ltd.* baseia-se na homogeneidade das necessidades, concentrando esforços no financiamento de grupos de empresas na mesma região e setor, cujas necessidades de formação acabam sendo semelhantes.

O interesse governamental em contribuir para que as demandas de treinamento do empregador sejam atendidas está focado tanto na capacitação do empregado para que mantenha seu emprego, quanto no aprimoramento de competências empresariais capazes de criar novos postos de trabalho.

Em geral, cada rede formada realiza as seguintes atividades:

- Analisa e prioriza as necessidades de treinamento e desenvolvimento das empresas, avaliando a importância estratégica dessas necessidades prioritárias para a competitividade das mesmas;
- Identifica soluções e mecanismos para atender a essas necessidades;
- Organiza e implementa o treinamento;
- Promove a colaboração e a atividade cooperativa, a partilha de conhecimentos e o intercâmbio de boas práticas; e
- Monitora e mensura os resultados, fornecendo indicadores de desempenho e padrões de qualidade para a atividade de formação desenvolvida.

Com duração variada – em muitos casos, de apenas um dia –, os cursos e treinamentos oferecidos pelas redes abordam as mais diversas áreas, sendo possível destacar: TIC, estratégia e planejamento, gerenciamento de pessoas, marketing e vendas, finanças, comunicação e desenvolvimento de liderança.

As principais características da formação são:

- A duração é bastante variável, dependendo do diagnóstico que avalia as especificidades e necessidades das empresas.

- Os recursos e métodos implementados nos treinamentos envolvem atividades em sala de aula, nas empresas e em outros ambientes externos, pois dependem da identificação de demandas como: instrutor/consultor externo, uso de técnicas de ensino à distância, participação de entidades certificadoras, organizações industriais, dentre outras.
- As capacitações são planejadas de modo a minimizar os riscos de evasão:
 - Flexibilidade – horários adequados a cada empresa;
 - Acessibilidade - instalações nas empresas, ou próximas, ou nos próprios websites;
 - Facilidade de gestão - as empresas participantes mantêm equipe de gestão integral para organizar as formações; e
 - Ampliação de oportunidades – cada formação dá margem à possibilidade de desenvolvimento de outras parcerias entre empresas membro.

Os benefícios da troca de experiência entre as empresas são potencializados pela ação do Conselho Administrativo da Skillnets Ltd, que busca identificar sinergias entre companhias que não necessariamente participam das mesmas redes.

Destacam-se como aspectos **positivos** dessa prática:

- Capacitação de efetiva relevância para o negócio;
- A economia de escala obtida com o compartilhamento dos custos;
- Grande alcance no número de empresas beneficiadas pelos treinamentos.

4.3. Impactos no país de origem

Desde 1999, as *Skillnets* formadas auxiliaram quase 70.000 empresas irlandesas, chegando a envolver mais de 400 redes que ampliam o alcance, abrangência e qualidade das formações implementadas, permitindo a capacitação e qualificação de mais de 300 mil trabalhadores.

Dados do Relatório de Atividades de 2012 demonstram que 10 mil empresas participaram de 53 redes de formação, que operaram 5.099 cursos em nível regional e setorial em todo o país. O investimento total foi de 17,8 milhões de euros, sendo 8,6 milhões pela Skillnets Ltd. e 9,2 milhões pelas empresas associadas às redes.

Outros resultados foram obtidos a partir de um levantamento com empresas associadas do programa e divulgados no Relatório de Atividades 2012:

- 93% das empresas avaliaram a formação *Skillnets* como boa ou muito boa, considerando sua eficácia em satisfazer às expectativas;
- Nove em cada 10 também avaliaram o treinamento como bom ou muito bom quanto à relevância ao cumprimento de seus negócios e necessidades de desenvolvimento pessoal (92%);
- Quase a totalidade (96%) classificou como boa ou muito boa a qualidade da formação vivenciada;
- A grande maioria também se mostrou satisfeita quanto: ao tempo necessário para a formação (90%); a flexibilidade e acessibilidade (89%); e custo (90%);
- 99% recomendam fazer parte de uma rede *Skillnet* e 79% afirmam que fazer parte de uma *Skillnet* melhorou a sua rede de contatos com outras empresas e organizações;
- 86% concordam que a formação abordou as lacunas de competências em seus negócios;
- 68% afirmam que o TNP teve alto ou muito alto impacto na melhoria da produtividade da equipe;
- 84% concordam que o treinamento é capaz de melhorar o desempenho de longo prazo de seus negócios, com 48% concordando que tem ajudado a reduzir os custos do negócio; e
- Por fim, vale destacar que 98% concordam em investir e reconhecem que o investimento na formação *Skillnets* agrega valor ao negócio.

Por estes resultados, pode-se concluir que a importância das redes de formação vai além do aprendizado para garantir efetiva melhoria de processos e produtividade.

INDICAÇÃO DE INSTITUIÇÕES INTERNACIONAIS COM POTENCIAL PARA A REALIZAÇÃO DE MISSÕES TÉCNICAS DE BENCHMARKING

Considerando a aplicabilidade das iniciativas apresentadas à realidade de atuação das MPEs brasileiras, avalia-se que todas são relevantes e que merecem receber missões que explorem ainda mais os fatores de êxito abordados.

ALEMANHA

No estudo do *case* alemão que trata da **Declaração de Capital Intelectual (DCI)**, verificou-se metodologia robusta e flexível que é utilizada em vários países da Europa, e, inclusive, já vem sendo adotada em MPEs no Brasil, fato que por si já evidencia potencial de aplicabilidade de êxito.

A metodologia trabalha o conhecimento gerado pelo capital intelectual de uma empresa de maneira tangível. Por meio de processo estruturado e direto, a declaração permite representar esse capital intelectual de maneira altamente eficiente, por cumprir o desafio de tornar os fatores de sucesso quase abstratos de uma MPE em aspectos visíveis e passíveis de serem avaliados e apresentados.

Adicionalmente aos benefícios internos, partes interessadas externas também poderão se beneficiar com a aplicação da DCI, incluindo instituições financiadoras brasileiras – SEBRAE, FINEP, BNDES etc. – por proporcionar transparência para os seus investimentos, melhorando o entendimento sobre os ativos de conhecimento da empresa e minimizando os riscos na expectativa de retornos.

Ter uma metodologia que possa estimular e auxiliar os empreendedores a avaliar, criar parâmetros de gestão e melhorar pontos críticos minimiza as incertezas e promove o desenvolvimento dos negócios de forma consistente. A metodologia abre a possibilidade de crescimento pela ótica do diagnóstico e de um planejamento baseado em recursos tangíveis e intangíveis da empresa.

PORTUGAL

A iniciativa da Agência para a Competitividade e Inovação de Portugal tem como premissa – cada vez mais verdadeira no mundo globalizado – que as vantagens competitivas das novas empresas devem se basear principalmente nas capacidades e competências de seus colaboradores, que, por sua vez, devem ter conhecimentos cada vez mais amplos e flexíveis. Porém, as ações de capacitação não bastam se estratégias de crescimento e sustentabilidade, como o acesso à inovação e ao financiamento, não forem promovidas e incentivadas paralelamente.

Neste sentido, o programa **Formação-Ação** torna-se muito interessante, porque além de cumprir o papel de identificar as necessidades dos pequenos negócios e

desenvolver suas competências para enfrentá-las, conta com ações coordenadas da Agência para que todo o ciclo empresarial seja coberto.

Desse modo, o programa apresenta uma série de aspectos positivos para o incremento de produtividade e competitividade portuguesas. São eles: a abrangência nacional; as ações realizadas individualmente e adaptadas à realidade de cada empresa; o vínculo com ações complementares de acesso à inovação e financiamento; a prestação de contas públicas do Programa com o monitoramento de resultados e metas para os próximos anos; e a manutenção das atividades mesmo em um cenário de crise econômica.

As redes desenvolvidas com entidades parceiras e outras iniciativas complementares, como os *living labs*³ e *fab labs*⁴, também devem se constituir como pontos de interesse no aprofundamento sobre a iniciativa. A razão é que tais redes desvinculam o programa de investimento exclusivamente governamental, tornando-o de domínio de um grupo de entidades que pode se apresentar mais perene e independente de mudanças na condução de políticas públicas - problema recorrente na realidade dos programas de apoio às MPEs brasileiras, especialmente nos momentos de transição governamental.

IRLANDA

As redes de formação, conhecidas como **Skillnets** representam boa oportunidade de conhecer uma metodologia moderna que se coaduna com a Sociedade do Conhecimento e da Informação que vivenciamos.

O enfoque das redes é bastante oportuno a um país como o Brasil, de grandes dimensões e repleto de peculiaridades e vocações regionais, pois possibilita organizar capacitações ‘sob medida’ para atender as necessidades específicas das empresas.

É vantajosa também a abordagem colaborativa, que permite o atendimento de um número maior de empresas, aumentando a capilaridade e diminuindo os custos. Um

³ Living lab é um conceito de pesquisa com abordagem colaborativa para integração de inovação e pesquisa em uma mesmo contexto geográfico.

⁴ Fab lab (Fabrication Laboratory) é uma estrutura, concebida com o conceito de ‘aprenda e faça’, para realizar prototipagem rápida de produtos eletrônicos e digitais. Projetos são criados em 2D e construídos em 3D, com o uso de conjunto de pequenas ferramentas industriais, bancada de eletrônica, hardwares e respectivos recursos de programação de informática e outros softwares.

arranjo que implique na formação em rede pode ser balizador para o ganho de habilidades e competências nas empresas de todo o país.

Além disso, o contingente brasileiro com acesso direto à internet no local de trabalho ou em residências atingiu 71 milhões em 2012 (Ibope, 2012), desenhando cenário cada vez mais dinâmico para as organizações em redes e em abrangência nacional.

O Brasil possui entidades semelhantes que podem se articular no sentido de oferecer programa semelhante.

ÍNDIA

Foram consideradas as inúmeras iniciativas nacionais já existentes com a finalidade de apoiar o desenvolvimento de empreendedores potenciais e já atuantes. Essas vão desde cursos sequenciais de empreendedorismo, desenvolvidos por universidades, até programas de incubação de empreendimentos, passando por programas públicos e privados de apoio aos empreendimentos por meio de formação e consultoria, até mesmo de cursos técnicos com foco empreendedor.

Neste contexto, a **Escola de Empreendedorismo** da Índia propõe a integração da maioria dessas ações em espaço único e integrado, onde o empreendedor é percebido de forma holística, sendo atendido em suas necessidades reais.

O fato de a instituição estar sempre adequando o conteúdo de seu programa às demandas e necessidades encontradas pelos empreendedores nas situações reais que enfrentam em seu dia a dia, configura-se como diferencial competitivo importante. A premissa de que a formação do sujeito empreendedor é percebida como fundamental para o sucesso do negócio também configura importante estímulo – sem bons empreendedores, não existem bons negócios.

Outro ponto forte desta iniciativa é a capacidade de atingir públicos de diferentes países, o que permite a integração e a troca de experiências, fortalecendo todas as atividades propostas e agregando mais valor aos participantes.

O esforço das universidades brasileiras em disseminar a cultura empreendedora ainda é pífio. As incubadoras vêm capitaneando esse processo, porém, o público alvo é limitado ao universitário. As ações dificilmente chegam aos empreendedores que não alcançam o ensino superior e necessitam desenvolver suas habilidades para gerir o seu negócio ou para colaborar com os negócios já estabelecidos. Neste sentido, o

programa indiano traz ações integradas, que se estabelecem por meio de parcerias, com impacto direto sobre a formação do ‘sujeito empreendedor’.

A implementação de uma Escola de Empreendedorismo nos moldes da indiana é de interesse do Brasil, país que detém parcela significativa de habitantes que almeja o auto emprego e ocupa a terceira posição em uma lista de 12 possibilidades apresentadas no último GEM (2012). Entretanto, para promover os devidos ajustes à replicação no país, é preciso que a missão do Sebrae dedique atenção às diferenças culturais e institucionais entre os dois países.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidencia-se a importância da promoção de programas de formação de indivíduos em empreendedorismo e programas de qualificação de empreendedores já atuantes, especialmente os esforços que agregam e coordenam ambientes de estímulo à inovação como incubadoras e tecnópolis.

Além de focar no desempenho financeiro e mercadológico dos empreendimentos inovadores, o processo de aprendizagem visa criar mecanismos de realização nos empreendedores, de modo que suas atitudes estejam em consonância com a melhoria do bem-estar individual e coletivo. O conceito auxilia governos a criar condições de estimular o desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores, além de ampliar os índices de empregabilidade.

Quanto às instituições de ensino superior, parece imprescindível implementar ações que modernizem sua atuação, como forma de melhor responder pela dinâmica da Economia do Conhecimento, aquela que efetivamente contribui para o desenvolvimento social.

Os quatro *cases* de *benchmarking* internacionais aqui abordados revelaram-se como iniciativas inovadoras e exitosas, cujos processos de formação e qualificação de MPEs podem inspirar, com as devidas adequações, iniciativas similares em âmbito nacional, inclusive complementando as ações em curso.

Muito já vem sendo realizado em prol do desenvolvimento das MPEs no Brasil, mas ainda é necessário caminhar. O marco legal que as atende tem gerado resultados; no entanto, é primordial ampliar seu conhecimento, aumentar a apropriação de seus

benefícios, e estimular a cooperação entre as próprias empresas e entre as empresas e as universidades.

De toda sorte, os pequenos negócios brasileiros seguirão relevantes na criação de emprego, trabalho, renda e riqueza, assim como na determinação de oferta de produtos e serviços de excelência, que atendem às necessidades de empreendimentos com potencial para crescer, gerar impacto social e alavancar padrões mundiais de competitividade nacional.

Não obstante, observar, estudar e visitar práticas inovadoras de outros países se coloca como ação absolutamente estratégica, que certamente resultará em um cenário ainda mais promissor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Audy, Jorge Nicolas. Inovação e Empreendedorismo na Universidade, Edipucrs, 2006. Disponível em: < www.anprotec.org.br > Acesso: 30/08/2013.
Fraunhofer Institute. Disponível em: < www.academy.fraunhofer.de >. Acesso: 21/05/2013.
Fraunhofer IPK. Disponível em: < www.wissensmanagement.fhg.de >. Acesso: 21/05/2013.
GEM (<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>). Relatório 2012. Disponível em: < http://www.gemconsortium.org/ >. Acesso: 20/05/2013.
GEM. Relatório Especial Especial sobre Educação e Formação, de 2010. Disponível em: < http://www.gemconsortium.org/ >. Acesso: 02/09/2013.
<i>Skillnets</i> . Disponível em: < http://www.skillnets.ie/news > Acesso: 20/05/2013.
IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação). Disponível em < http://www.iapmei.pt/ > Acesso: 21/05/2013.
IBOPE Nielsen - Internet no Brasil cresceu 16% nos últimos 12 meses. Publicado em: 02/10/2012, disponível em < http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/Paginas/Internet-no-Brasil-cresceu-16-nos-ultimos-12-meses.aspx > Acesso: 02/09/2013.
ISME (Irish Small and Medium Enterprises Association Limited). Advance Business Programme. 2012. Disponível em: < http://www.isme.ie/training-page45011.html#EssentialManagementSkills >
INMPME (National Institute for Micro, Small and Medium Enterprises). Disponível em < http://www.nimsme.org/cg/uploads/articles/National-2013-14.pdf >
MIDC, 2013. Site portal do empreendedor. Disponível em < http://www.portaldoempreendedor.gov.br/sobre-portal/redesim > Acesso: 02/09/2013.
POPH (Programa Operacional Potencial Humano). Disponível em < http://www.poph.qren.pt >
SPOLIDORO, Roberto. A sociedade do Conhecimento e seus impactos no Meio Urbano. IN: __PALADINO, Gina.G., MEDEIROS, Lucilia Atas (org) Parques Tecnológicos e Meio Urbano: artigos e debates. Brasília: ANPROTEC, 1997. P. 11-53.



Estudo de *Benchmarking* Internacional
Micro e Pequenas Empresas

ANEXOS
FICHAS-RESUMO DAS PRÁTICAS
METODOLOGIAS DE CAPACITAÇÃO

PRÁTICA 1	
Prática	ESCOLA DE EMPREENDEDORISMO
Nome	NI-MPME - <i>SCHOOL OF ENTREPRENEURSHIP</i> “NI-MPME - Escola de Empreendedorismo”
IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES E DE SUA CAPACIDADE INSTITUCIONAL	
Instituição responsável	INSTITUTO NACIONAL PARA MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA (INMPME)
País	Índia
Ano de constituição	1960
Setor/Âmbito de atuação da instituição	O INMPME é um órgão do Ministério de Micro, Pequenas e Médias Empresas.
Clientes	Empreendedores nacionais e internacionais que desejem abrir o seu próprio negócio, consolidar um negócio já existente ou ser um intraempreendedor.
Tamanho da instituição	Possui cerca de 350 colaboradores entre funcionários, professores, consultores e pesquisadores.
Outros agentes	Banco de Desenvolvimento de Pequenas Indústrias da Índia; Corporação Nacional de Pequenas Indústrias; Instituto de Desenvolvimento do Empreendedorismo da Índia.
Setor/Âmbito de atuação dos outros agentes	Agências Financeiras e entidade de educação e apoio ao empreendedorismo.
Papel dos outros agentes	Capacitação, fomento e apoio às pequenas empresas, à inovação e ao empreendedorismo.
DETALHAMENTO DA PRÁTICA	
Objetivo	A Escola de Empreendedorismo nasceu com o objetivo de formar empreendedores gestores, que tenham condições de gerar empresas de sucesso enfrentando os desafios da globalização.
Categoria	Capacitação e Informação.
Público alvo da prática	Empreendedores de Micro, Pequenas e Médias Empresas e intraempreendedores.
Setor(es) do público alvo	Multissetorial, com predominância nos setores tradicionais.
Motivação da prática	A maior motivação são os grandes desafios gerados pela crescente globalização. A dificuldade dos empreendedores em lidar com as constantes mudanças políticas, econômicas e mercadológicas impulsionaram o governo indiano a criar um programa que alinhasse as demandas das micro, pequenas e médias empresas aos novos contextos e às constantes transformações. Para tanto, quebrou barreiras geográficas, estendendo sua expertise e serviços para outros países em desenvolvimento ou já desenvolvidos, a fim de provocar um ciclo virtuoso de troca de conhecimento.
Abordagem da prática	Nacional e Internacional.

Local/ Escopo geográfico	Território Indiano, países africanos e asiáticos.
Ano de implementação	Ano de 2007, quando a entidade deixou de se chamar Instituto de Formação e Extensão da Pequena Indústria e foi nomeada Instituto Nacional para Micro, Pequenas e Médias Empresas, para caracterizar o redirecionamento.
Descrição dos serviços e atividades realizados	<p>Alinhada com as constantes mudanças políticas e mercadológicas, a Escola desenvolve suas atividades com base nas necessidades específicas das empresas, para as quais fornece soluções atualizadas na forma de consultorias, treinamentos e pesquisa. Todas as atividades são desenvolvidas para atender empreendedores indianos e empreendedores de outros países em desenvolvimento. A metodologia é dividida em quatro módulos:</p> <p>1) Módulo de Desenvolvimento de Empresas (SED): atua treinando os empreendedores em áreas para a promoção de estudos de avaliação, projetos de pesquisa, estudos de viabilidade econômica, estudos potenciais, promoção de empresas rurais, plano de infraestrutura para instalação dos empreendimentos e estabelecimento de parcerias públicas e privadas. Na área internacional promove treinamento de empreendedores na formulação, desenvolvimento, implementação e avaliação de empresas, com foco na competitividade.</p> <p>2) Módulo de Empreendedorismo e Extensão (EPE): atua disseminando práticas de empreendedorismo em empresas já consolidadas, promovendo o desenvolvimento de competências, o desenvolvimento curricular, ensina técnicas de treinamento, promove a formação em empreendedorismo, aconselhamento e técnicas de motivação.</p> <p>3) Módulo de Gestão de Empresas (SEM): A estrutura de formação comporta os seguintes temas: marketing; metodologias de formação em Gestão; produtividade e qualidade; financeiro; direitos de propriedade intelectual; gerência; e clientes.</p> <p>4) Módulo de Informação e Comunicação para Empresas (SEIC): foi desenvolvido com base na necessidade dos empreendedores terem o domínio de ferramentas tecnológicas para promover o desenvolvimento e o aumento da competitividade em suas empresas. O treinamento na utilização de soluções inovadoras de TIC impacta diretamente nos processos de gestão dos empreendimentos.</p>
Recursos necessários	Nada a referir.
Resultados e evidências disponíveis	A Escola já atendeu cerca de 25 mil empreendedores indianos, em seu programa de formação. A expectativa é que em 2015 esse número chegue a 30 mil empreendedores, acompanhando as demandas crescentes do país.
ANÁLISE DA APLICABILIDADE PARA O SEBRAE	
Replicação	A prática é indicada pelo fato de focar no desenvolvimento de empreendedores capazes de gerar e gerir negócios e de contar com parcerias diversas. O próprio NI-MPME possui programa de replicação da

	metodologia. No entanto, entende-se que o Brasil possui estruturas que, se articuladas, podem planejar e implementar um programa que foque no desenvolvimento de habilidades e competências do indivíduo, fortalecendo seu perfil empreendedor.
Conclusão	No Brasil, apesar das inúmeras iniciativas para apoiar o desenvolvimento de empreendedores, faltam ações integradas que permitam o desenvolvimento de habilidades e competências de forma mais sinérgica, possibilitando respostas rápidas às transformações políticas, econômicas, sociais e mercadológicas que têm forte impacto sobre as MPEs. Logo, uma iniciativa como a praticada pela Escola de Empreendedorismo se configura como uma ação importante em um país como o Brasil, onde 76% prefeririam ser dono do próprio negócio (Eurobarometer, 2012) e essa meta ocupa a terceira posição em uma lista de 12 possibilidades no ‘ranking de sonhos’ da população (GEM, 2012).
INFORMAÇÕES ADICIONAIS	
Maiores informações	http://www.nimsme.org
Material relacionado	Relatório de Resultados e Prospecção, 2012 (http://www.nimsme.org/cg/uploads/articles/RFD_297.pdf) Documento de gestão (http://www.nimsme.org/page.php?id=110) Manual 1: Organização, funções e deveres: (http://www.nimsme.org/cg/uploads/articles/manual1a_176[1]%20ab_259.pdf)

PRÁTICA II	
Prática	DECLARAÇÃO DE CAPITAL INTELECTUAL
Nome	<i>INTELLECTUAL CAPITAL STATEMENT (ICS)</i> “Declaração de Capital Intelectual (DCI)”
IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES E DE SUA CAPACIDADE INSTITUCIONAL	
Instituição responsável	Instituto Fraunhofer
País	Alemanha
Ano de constituição	1949
Setor/Âmbito de atuação da instituição	Multissetorial.
Clientes	Pequenas, médias e grandes empresas nacionais e internacionais.
Tamanho da instituição	Possui 66 institutos independentes e cerca de 22.000 colaboradores, entre engenheiros, professores, consultores e pesquisadores qualificados. Trabalha com um orçamento de 1,9 bilhões de euros, sendo que mais de 1,6 bilhões vem de contratos de pesquisa com a indústria e financiados de projetos com o governo.
Outros agentes	-
Setor/Âmbito de atuação dos outros agentes	-
Papel dos outros agentes	-
DETALHAMENTO DA PRÁTICA	
Objetivo	É um instrumento de gestão estratégica para avaliar os fatores intangíveis, quantificar a sua contribuição para a criação de valor e permitir a dedução de medidas adequadas para o desenvolvimento.
Categoria	Capacitação e Informação
Público alvo da prática	Pequenas, médias e grandes empresas.
Setor(es) do público alvo	Multissetorial
Motivação da prática	É um entendimento comum para a maioria das empresas europeias que o conhecimento é um fator de produção e, como tal, a gestão do "Capital Intelectual" (IC) torna-se cada vez mais importante para as organizações, por determinar sua competitividade e sustentabilidade.
Abordagem da prática	Nacional e Internacional
Local/ Escopo geográfico	Toda a Europa.
Ano de implementação	2004 (revisão, 2010)

<p>Descrição dos serviços e atividades realizados</p>	<p>A metodologia é um diagnóstico de Capital Intelectual, ou seja, um instrumento de gestão estratégica que mostra como esse capital está ligado às metas, aos processos internos e ao sucesso dos negócios de uma empresa, permitindo identificar os pontos que demandam mudanças e reavaliações, contribuindo para o desenvolvimento da organização.</p> <p>A DCI trabalha o conhecimento gerado pelo capital intelectual dividido em: fatores do ser humano (por exemplo, know-how de uma empresa), estrutura (por exemplo, processos organizacionais) e capital relacional (por exemplo, relacionamento com o cliente).</p> <p>O trabalho tem início com oficinas realizadas para identificar e avaliar a empresa, suas especificidades e fatores de capital intelectual. Determina-se assim a visão e a cadeia de valores da organização, reunindo subsídios para o planejamento. Os passos individuais contam com o suporte de um aplicativo – ICS Toolbox – com os dados relativos ao plano de negócios, realçando os principais processos e fatores de sucesso do negócio.</p>
<p>Recursos necessários</p>	<p>Nada a referir.</p>
<p>Resultados e evidências disponíveis</p>	<p>A metodologia foi testada em 2004 em 14 empresas. A partir dessa data, centenas de empresas alemãs já a adotaram, inclusive no Brasil, onde a Organização Nacional da Indústria do Petróleo (ONIP) a utiliza na capacitação de empresas associadas, tendo contribuído para o desenvolvimento de 40 delas em 2012.</p>
<p>ANÁLISE DA APLICABILIDADE PARA O SEBRAE</p>	
<p>Replicação</p>	<p>Ter uma metodologia que possa auxiliar os empreendedores a avaliar, criar parâmetros de gestão e melhorar pontos críticos, minimiza as incertezas e promove o desenvolvimento dos negócios de forma consistente. A metodologia abre a possibilidade de crescimento pela ótica do diagnóstico e de um planejamento baseado em recursos tangíveis e intangíveis da empresa.</p>
<p>Conclusão</p>	<p>A DCI é uma metodologia utilizada em pequenas e médias empresas no Brasil e em vários países da Europa, ajudando a vencer o desafio de tornar fatores "abstratos" em capital visível das MPEs. Adicionalmente aos benefícios internos que agrega, o método proporciona mais transparência para os investimentos de possíveis partes externas interessadas no desenvolvimento do negócio, seja um investidor privado ou organismos de fomento, como o SEBRAE, FINEP ou BNDES.</p>
<p>INFORMAÇÕES ADICIONAIS</p>	
<p>Maiores informações</p>	<p>www.academy.fraunhofer.de</p>
<p>Material relacionado</p>	<p>Fraunhofer IPK www.wissensmanagement.fhg.de</p>

PRÁTICA 3	
Prática	FORMAÇÃO-ACÇÃO
Nome	PROGRAMA DE FORMAÇÃO-ACÇÃO DA ACADEMIA DE PME
IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES E DE SUA CAPACIDADE INSTITUCIONAL	
Instituição responsável	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação -IAPMEI
País	Portugal
Ano de constituição	O Decreto-Lei n.º 140/2007 de 27 de abril ajustou o objeto do IAPMEI, adequando as atribuições e ampliando o seu domínio de intervenção para as Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.
Setor/Âmbito de atuação da instituição	Desde 2012, é a Agência para a Competitividade e Inovação de Portugal vinculada ao Ministério da Economia e do Emprego.
Clientes	Pequenas e Médias Empresas que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do Ministério da Economia e do Emprego, com exceção do setor do turismo, atendido por outro programa do governo.
Tamanho da instituição	O instituto conta com 390 colaboradores e orçamento anual de 669.931.007 milhões de euros (2013).
Outros agentes	<ul style="list-style-type: none"> – ADRAL - Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, S.A. – AFTEBI - Associação para a Formação Tecnológica e Profissional da Beira Interior – AIMMAP - Associação dos Industriais Metalúrgicos e Metalomecânicos e Afins de Portugal – C4G - Consulting and Training Network – MARGEM - Contabilidade e Consultoria Económica – PROFIFORMA - Gabinete de Consultadoria e Formação Profissional – Sociedade Portuguesa de Inovação - Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação – TECNIN - Training, S.A.
Setor/Âmbito de atuação dos outros agentes	Entidades de capacitação e/ou apoio Pequenas e Médias Empresas e à Inovação.
Papel dos outros agentes	Fazem parte da rede regional de Centros de Desenvolvimento Empresarial. Aprovadas em edital público de cadastramento, estas entidades tornaram-se aptas a realizar as atividades previstas, com recursos financeiros advindos do IAPMEI.
DETALHAMENTO DA PRÁTICA	
Objetivo	Contribuir para o desenvolvimento da capacidade competitiva e de gestão de empresários de micro e pequenas empresas.
Categoria	Capacitação e Informação.
Público alvo da prática	Dirigentes e gestores de empresas com menos de 100 trabalhadores.
Setor(es) do público alvo	Setores Tradicionais (com exceção do Turismo).
Motivação da	O Mercado Comum Europeu observou que era necessário que os países da

prática	região desenvolvessem instrumentos de políticas econômicas capazes de promover condições favoráveis para a competitividade empresarial de micro, pequenas e médias empresas dos setores industrial, comercial, de serviços e de construção. De sua parte, Portugal buscou estabelecer essas condições, criando por meio do Decreto-Lei n.º 51/75 o IAPMEI, uma instituição específica de apoio e capacitação. O instituto formulou os eixos e objetivos de sua atuação, sendo o Programa Formação-Ação uma das cinco iniciativas voltadas para a atividade definida como Promoção de Competências Empresariais.
Abordagem da prática	Nacional, com rede regional de atendimento.
Local/ Escopo geográfico	Regiões Norte, Alentejo e Centro de Portugal.
Ano de implementação	2010 (em vigor, 2013).
Descrição dos serviços e atividades realizados	O Formação-Ação é integralmente financiado pelo Governo Português e é orientado para a resolução de problemas empresariais e para a implementação de novos projetos empresariais. Associa formação presencial e virtual, e depois de um diagnóstico organizacional, agrega uma consultoria individualizada nas empresas. As ações têm a duração aproximada de 10 meses, com uma carga de 187 horas, distribuídas da seguinte forma: - workshops ao longo de 14 dias (119h); - consultoria especializada na própria empresa (60h); e - e-learning (8h).
Recursos necessários	-
Resultados e evidências disponíveis	Na época de seu lançamento, a meta anual do Programa era o atendimento de 225 empresas, mas ao final de 2012 já havia atingido a marca de 824 empreendimentos.
ANÁLISE DA APLICABILIDADE PARA O SEBRAE	
Replicação	A prática é indicada por estar ampliando a capacidade de gestão, a melhoria da organização e o nível de competitividade das pequenas e médias empresas portuguesas. E, em decorrência do diagnóstico, também promove processos de modernização em áreas funcionais das empresas. O fato de sua metodologia abordar variadas temáticas e diferentes formas de ensino torna o programa abrangente e o aprendizado dinâmico, estimulando a participação, enriquecendo as experiências gerais e as individualizadas dos participantes.
Conclusão	A iniciativa é de grande interesse como objeto de <i>benchmarking</i> presencial e replicação, por reunir uma série de aspectos muito positivos, entre os quais, destacam-se: A abrangência nacional, a realização de ações individualizadas e adaptadas à realidade de cada empresa, o vínculo com ações complementares de acesso à inovação e financiamento, a prestação pública de contas do programa com o monitoramento de resultados e metas

	para os próximos anos, e a manutenção das atividades mesmo em um cenário de crise econômica em Portugal.
INFORMAÇÕES ADICIONAIS	
Maiores informações	http://www.iapmei.pt/index.php
Material relacionado	Plano de Atividades IAPMEI, 2013. Relatório de atividades IAPMEI, 2012.

PRÁTICA 4	
Prática	SKILLNETS
Nome	<i>TRAINING NETWORK PROGRAMME (TNP)</i> “Programa Redes de Formação”
IDENTIFICAÇÃO DOS AGENTES E DE SUA CAPACIDADE INSTITUCIONAL	
Instituição responsável	<i>SKILLNETS LTD.</i>
País	Irlanda
Ano de constituição	1999
Setor/Âmbito de atuação da instituição	Organismo responsável pela capacitação do micro e pequeno empreendedor irlandês.
Clientes	Micro e pequena empresa e empreendedor individual.
Tamanho da instituição	A equipe é composta por 14 diretores e sete executivos. Em 2012 foram investidos €17,8 milhões nas redes de formação.
Outros agentes	-
Setor/Âmbito de atuação dos outros agentes	-
Papel dos outros agentes	-
DETALHAMENTO DA PRÁTICA	
Objetivo	Promover a formação e o aumento das competências como elementos-chave de sustentação da competitividade nacional da Irlanda.
Categoria	Capacitação e Informação.
Público alvo da prática	Micro, pequena empresa e empreendedor individual.
Setor(es) do público alvo	Setores industriais e de serviços.
Motivação da prática	A prática nasceu da necessidade de consolidar as empresas irlandesas pela sua capacidade competitiva e, principalmente, por influência do seguinte contexto: - Enfraquecimento da economia; - Facilidades de crédito inadequadas para as micro e pequenas empresas, dificultando a manutenção dos orçamentos previstos para treinamento; - Elevada taxa de desemprego, com forte emigração e aumento do número de desempregados.
Abordagem da prática	Nacional
Local/ Escopo geográfico	Todo o território Irlandês
Ano de implementação	1999 (em vigor, 2013)

<p>Descrição dos serviços e atividades realizados</p>	<p>As redes de aprendizagem são compostas por empresas com interesse comum de determinada formação. Por meio do Skillnets Ltd. o Estado contribui com no máximo 50% do custo do treinamento e as empresas contribuem com pelo menos 50%.</p> <p>Em geral, cada rede fornada realiza as seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analisa e prioriza as necessidades de treinamento e desenvolvimento das empresas, avaliando a importância estratégica dessas necessidades prioritárias para a competitividade das empresas; - Identifica soluções e mecanismos para atender a essas necessidades; - Organiza e implementa o treinamento; - Promove a colaboração e a atividade cooperativa, a partilha de conhecimentos e o intercâmbio de boas práticas; - Monitora e mensura os resultados, fornecendo indicadores de desempenho e padrões de qualidade para a atividade de formação. <p>A duração dessas capacitações dependerá do diagnóstico, que analisa as especificidades e necessidades das empresas, determinando os treinamentos necessários, em geral, nas seguintes áreas: tecnologia da informação, estratégia e planejamento, gerenciamento de pessoas, marketing e vendas, finanças, comunicação, desenvolvimento de liderança, entre outros. As metodologias de treinamento utilizadas são:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Atividades em sala de aula; – Conjunto de atividades em sala de aula e também fora da sala de aula; – Atividades dentro da empresa (instrutor / consultor); – E-learning e ensino à distância. <p>Os treinamentos podem incluir também a participação de entidades certificadoras, entidades da indústria e outros que possam contribuir para a formação dos participantes.</p>
<p>Recursos necessários</p>	<p>-</p>
<p>Resultados e evidências disponíveis</p>	<p>Desde 1999, a <i>Skillnets</i> auxiliou quase 70.000 empresas irlandesas, por meio de mais de 400 redes, que promoveram a melhoria do alcance, da abrangência e da qualidade de formação, permitindo a qualificação de mais de 300 mil funcionários.</p>
<p>ANÁLISE DA APLICABILIDADE PARA O SEBRAE</p>	
<p>Replicação</p>	<p>O principal diferencial do TNP está na forma de trabalhar em rede para desenvolver estrategicamente as empresas e também na sua possibilidade de organizar capacitações sob medida. Sua abordagem colaborativa permite o atendimento de um número maior de empresas, aumentando a capilaridade e diminuindo os custos, o que favorece as MPEs. O Brasil possui entidades semelhantes, como o próprio SEBRAE, que podem se articular e estruturar no sentido de oferecer um programa semelhante e tão diverso. O trabalho em rede vem cada vez mais sendo utilizado no Brasil e pode ser considerada uma ferramenta para impulsionar o ganho de competitividade dos pequenos negócios. Além disso, em um país de extensão continental, um arranjo de capacitação em rede pode ser um</p>

	balizador para o ganho de habilidades e competências nas empresas de todo o país.
Conclusão	Os resultados apontados demonstram a eficácia e abrangência da metodologia. Conforme apontou o GEM de 2012, 82% dos negócios são desenvolvidos sem auxílio de nenhuma entidade de apoio. Para reverter este índice a metodologia da Skillnets seria uma grande aliada para apoiar os empreendedores brasileiros.
INFORMAÇÕES ADICIONAIS	
Maiores informações	http://www.skillnets.ie
Material relacionado	Annual Report 2012