

# UCCI EMPREENDE II

O papel do setor privado no desenvolvimento produtivo local ibero-americano



**UCCI**



Unión de Ciudades  
Capitales Iberoamericanas

---

União das Cidades  
Capitais Ibero-americanas





Unión de Ciudades  
Capitales Iberoamericanas

---

União das Cidades  
Capitais Ibero–americanas



Uma publicação da União de Cidades Capitais Ibero-americanas (UCCI)

[www.ciudadesiberoamericanas.org](http://www.ciudadesiberoamericanas.org)

Calle Montalbán 1 - Madrid, España.

**UNIÃO DE CIDADES CAPITAIS IBERO-AMERICANAS (UCCI)**

**SECRETÁRIA-GERAL**

Almudena Maíllo del Valle

**DIRETORA GERAL**

Luciana Binaghi Getar

**COORDENAÇÃO**

Luis Fernando Pizarro García (UCCI)

**DESENVOLVIMENTO DE CONTEÚDOS E PESQUISA**

Elena Ruiz PhD

**DISEÑO**

Francisca Lourdes Girón de Pablo

Depósito legal: M-23944-2025

O conteúdo da publicação é responsabilidade exclusiva de seus autores e não reflete necessariamente a opinião da Prefeitura de Madrid



# **UCCI EMPREENDE II**

O papel do setor privado no desenvolvimento  
produtivo local ibero-americano

# TABELA DE CONTEÚDO

PRÓLOGO	7
1. ANTECEDENTES E CONTEXTO	8
2. OBJETIVOS, ALCANCE E METODOLOGIA	10
3. INTRODUÇÃO A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL, MOTOR DE DESENVOLVIMENTO E ECONÔMICO LOCAL	19
4. ORGANIZAÇÕES DE PROMOÇÃO EMPRESARIAL: IMPACTO NA DINAMIZAÇÃO ECONÔMICO E PRODUTIVA DAS CIDADES	21
4.1. As câmaras de comércio: longevidade histórica e motor de desenvolvimento das cidades	23
4.2. Outras organizações de promoção empresarial no entorno local	44
4.3. Organizações para a articulação empresarial regional	53
5. CASOS DE SUCESSO DE COLABORAÇÃO DO SETOR PRIVADO E OS GOVERNOS LOCAIS	58
5.1. Bogotá	60
5.2. Barcelona	62
5.3. Cidade de México	64
5.4. Madri	
Caso de sucesso 1:	65
Caso de sucesso 2:	66
5.5. São Paulo	70
5.6. Tegucigalpa	72
5.7. Santiago do Chile	74
5.8. Lisboa	76
5.9. Montevidéu	78
6. CONCLUSÕES	83
7. RECOMENDAÇÕES	86
8. BIBLIOGRAFIA	89



## Almudena Maíllo del Valle Secretaria General UCCI

Em um mundo cada vez mais interconectado e complexo, as cidades ibero-americanas enfrentamos desafios compartilhados: impulsionar economias locais dinâmicas, gerar emprego de qualidade, fomentar a inovação e, ao mesmo tempo, transitar para modelos de desenvolvimento mais inclusivos e sustentáveis. Nesse cenário, **a colaboração deixa de ser uma opção para converter-se em uma necessidade estratégica**.

Este estudo, *UCCI EMPREENDE II: O papel do setor privado no desenvolvimento produtivo local ibero-americano, amplia o marco de análise desenvolvido em UCCI Empreende I*, que evidenciou a centralidade das políticas de empreendedorismo na agenda de nossas cidades. Se aquele primeiro informe nos mostrou a importância de construir ecossistemas empreendedores com uma forte participação do setor público, este segundo informe aprofunda em um dos atores-chave para materializar essa visão: as organizações empresariais e sua articulação com os governos municipais.

Se algo aprendemos ao longo de nossa trajetória na União de Cidades Capitais Ibero-americanas (UCCI), é que o **crescimento econômico local não pode ser entendido sem uma visão multiator**. As administrações municipais têm a capacidade de planejar, regular e criar marcos habilitadores; o setor privado, por sua vez, é o motor da inovação, da produtividade e da geração de riqueza. **Mas é no espaço de encontro entre o público e o privado que**

**se tecem as alianças que transformam realmente os territórios.** Este informe analisa em detalhe o papel fundamental que desempenham as câmaras de comércio, as agências de desenvolvimento econômico, os clusters temáticos e as associações empresariais como agentes dinamizadores dos ecossistemas urbanos.

Ao longo de suas páginas, evidencia-se que a competitividade de nossas cidades depende, em grande medida, da qualidade dessa colaboração. Desde a modernização de trâmites municipais até o desenho de políticas de inovação, passando pela formação de talento ou a promoção internacional de nossas MPEs, são muitos os âmbitos nos quais o trabalho conjunto já está dando frutos tangíveis. **Os casos de sucesso recolhidos nos mostram que, quando há confiança, visão compartilhada e mecanismos de governança sólidos, é possível impulsionar projetos transformadores que beneficiam toda a cidadania.**

Mas também **restam desafios pela frente**. Avançar rumo a uma colaboração mais institucionalizada, mais estratégica e mais orientada à cocriação de políticas públicas requer vontade, diálogo contínuo e aprendizado mútuo. Como rede de cidades, na UCCI estamos convencidos de que podemos e devemos ser uma plataforma para facilitar esse intercâmbio, promover boas práticas e gerar agendas comuns que fortaleçam o desenvolvimento produtivo local em toda a Ibero-América.

Este estudo não só oferece um diagnóstico rigoroso, mas também um conjunto de recomendações práticas para continuar avançando nessa direção. Confio que seus achados sirvam de inspiração e de guia para que, a partir do nível local, **sigamos construindo economias mais inovadoras e comprometidas com o bem-estar das pessoas**.



## 1. ANTECEDENTES E CONTEXTO

Este documento surge como continuidade do relatório ***UCCI Empreende I: Tendências, desafios e recomendações de políticas de empreendedorismo em cidades ibero-americanas***. Esse estudo evidenciou que as **políticas para promover o ecossistema empreendedor são uma prioridade para as cidades e capitais ibero-americanas**, que criaram estruturas institucionais e modelos de governança, desenvolveram programas e colocaram à disposição recursos para dinamizar seus ecossistemas de empreendedorismo. Além disso, constatou que as prefeituras da rede UCCI trabalham ativamente para fomentar uma cultura empreendedora e têm incidência na criação, no desenvolvimento e na internacionalização de empresas emergentes.

O estudo também inclui algumas recomendações de política pública e ações concretas, além de um roteiro que pode complementar e potencializar aquelas tarefas que as equipes locais estão levando a cabo. As ações sugeridas apontam para a consolidação de um modelo de fomento ao empreendedorismo híbrido – não exclusivamente público, mas com forte participação do setor privado –, baseado em evidências e dados, e aberto à participação das organizações do ecossistema por meio de canais formais e contínuos. Entre as principais **recomendações**, incluem-se:

- Desenhar e executar as políticas de empreendedorismo a partir da criação de alianças e organismos público-privados..
- Promover a inovação aberta e a articulação entre grandes empresas e empreendimentos.
- Promover consórcios público-privados para acelerar empreendimentos em setores priorizados.
- Consolidar um mecanismo de diálogo e abertura com o ecossistema empreendedor.

- Financiar planos de fortalecimento de clusters ou polos dos setores priorizados.

O roteiro proposto por este primeiro relatório realizado pela UCCI, inclui **También** algumas **ações concretas**, entre as quais destacam as seguintes:

- Promover programas conjuntos entre cidades e regiões.
- Desenvolver encontros presenciais e virtuais para promover o intercâmbio de conhecimento.
- Mapear e digitalizar ferramentas de apoio aos atores do ecossistema empreendedor ibero-americano.
- Promover o monitoramento e a avaliação de impacto dos programas por meio de metodologia compartilhada.
- Promover o diálogo conjunto com cidades de referência em políticas de empreendedorismo fora do espaço ibero-americano.
- Promover ações conjuntas com empresas, centros de empreendedorismo e organizações do ecossistema.

Considerando os principais resultados, recomendações e o roteiro proposto, **surge a necessidade de desenvolver o presente informe para analisar o papel das organizações empresariais locais na dinamização do tecido empresarial e empreendedor local**, de modo a permitir contar com uma radiografia completa do tecido institucional público e privado de apoio a empresas e empreendedores nas cidades da Ibero-América.

## **2. OBJETIVOS, ALCANCE E METODOLOGIA**

O objetivo geral do estudo é analisar o papel das **organizações locais de promoção empresarial, especialmente as câmaras de comércio**, no desenvolvimento produtivo local e no fomento do ecossistema empreendedor e empresarial em **17 cidades-capitais ibero-americanas**.

Para a consecução do objetivo geral, foram realizadas as seguintes ações:

- Identificação de **17 cidades** membro que sejam representativas das quatro subregiões da UCCI. A continuação é detalhado o alcance das cidades consideradas:
- **México, América Central e o Caribe:** Cidade do México, Santo Domingo, Cidade da Guatemala, Tegucigalpa e San Juan de Porto Rico
  - **Zona Andina:** Bogotá, Lima e Quito
- **Cone Sul:** Santiago do Chile, Buenos Aires, Montevidéu, Rio de Janeiro e São Paulo.
- **Península Ibérica:** Madrid, Lisboa, Cádis y Barcelona
- Análise de **30 organizações de promoção empresarial**, de diferente natureza, para avaliar seu impacto nos entornos urbanos, com especial ênfase nas câmaras de comércio (Ver Tabela 1). Cabe destacar que quatro das cidades consideradas não contam com uma câmara local, senão de alcance nacional, como é o caso da Argentina, Uruguai, Guatemala e Porto Rico.



Tabela 1. Organizações de promoção empresarial por cidade e tipologia

MÉXICO, AMÉRICA CENTRAL E O CARIBE		
CIDADE	NOME DA ORGANIZAÇÃO	TIPOLOGIA DA ORGANIZAÇÃO
1. Cidade da Guatemala	Câmara de Comércio da Guatemala	Câmaras de Comércio
	Câmara de Comércio da Cidade do México	Câmaras de Comércio
2. Cidade do México	Coparmex Cidade do México	Associações empresariais e gremiais
	Clúster Automotriz Metropolitano de Cidade do México	Parques tecnológicos e clústers tecnológicos
3. San Juan de Porto Rico	Câmara de Comércio de Porto Rico	Câmaras de Comércio
	Câmara de Comércio e Produção de Santo Domingo	Câmaras de Comércio
4. Santo Domingo	Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Santo Domingo (CODESSD)	Associações empresariais e gremiais
Tegucigalpa	Câmara de Comércio e Indústrias de Tegucigalpa	Câmaras de Comércio

ZONA ANDINA		
CIDADE	NOME DA ORGANIZAÇÃO	TIPOLOGIA DA ORGANIZAÇÃO
	Câmara de Comércio de Bogotá	Câmaras de Comércio
6. Bogotá	ProBogotá	Agências de desenvolvimento econômico local, promoção de exportações e investimentos
7. Lima	Câmara de Comércio de Lima	Câmaras de Comércio
	Câmara de Comércio de Quito	Câmaras de Comércio
8. Quito	Conquito	Agências de desenvolvimento econômico local, promoção de exportações e investimentos

CONO SUR		
CIDADE	NOME DA ORGANIZAÇÃO	TIPOLOGIA DA ORGANIZAÇÃO
9. Buenos Aires	Câmara de Comércio de Argentina	Câmaras de Comércio
	Federação de Comércio e Indústria da Cidade de Buenos Aires (FECOBA)	Associações empresariais e gremiais
10. Montevidéu	Câmara de Comércio e Serviços do Uruguai	Câmaras de Comércio
11. Rio de Janeiro	Associação Comercial do Rio de Janeiro	Câmaras de Comércio
12. Santiago de Chile	Câmara de Comércio de Santiago	Câmaras de Comércio
13. São Paulo	Associação Comercial de São Paulo	Câmaras de Comércio
	InvestSP/ São Paulo Negócios	Agências de desenvolvimento econômico local, promoção de exportações e investimentos

PENÍNSULA IBÉRICA		
CIDADE	NOME DA ORGANIZAÇÃO	TIPOLOGIA DA ORGANIZAÇÃO
14. Barcelona	Câmara de Comércio de Barcelona	Câmaras de Comércio
	Clúster Digital de Catalunha	Parques tecnológicos e clústers tecnológicos
15. Cádis	Câmara de Comércio de Cádis	Câmaras de Comércio
16. Lisboa	Câmara de Comércio de Lisboa	Câmaras de Comércio
	Associação Empresarial da Região de Lisboa (AERLIS)	Associações empresariais e gremiais
17. Madri	Câmara de Comércio de Madri	Câmaras de Comércio
	Confederação Madrilena de Empresários (CEIM)	Associações empresariais e gremiais
	Clúster Madri Fintech	Parques tecnológicos e Clústers Tecnológicos

## ORGANIZAÇÕES REGIONAIS

Associação Ibero-americana de Câmaras de Comércio (AICO)

Conselho de Empresários Ibero-americanos (CEIB)

- Identificação das **variáveis de análise para medir o impacto das organizações de promoção empresarial** na dinamização econômica e produtiva local nas cidades da rede UCCI. Para isso, foi elaborada uma ficha de coleta de informações, que conta com qua-

tro blocos específicos sobre a tipologia de serviços e programas oferecidos a empresas e empreendedores, as áreas de colaboração público-privada ou o compromisso com os aspectos ambientais, sociais e de governança (ver Tabela 2).

Tabla 2. Formato de la ficha de recopilación de información sobre las organizaciones de promoción empresarial

FICHA DE COMPILAÇÃO DE INFORMAÇÃO	
IMPACTO ECONÔMICO : PROGRAMAS DE APOIO A EMPRESAS E EMPREENDEDORES	<b>1. PROGRAMAS E SERVIÇOS DE APOIO A EMPRESAS</b>
	<b>1.1. Programas de internacionalização:</b> missões comerciais, B2B Marketplace, férias, entre outros
	<b>1.2. Programas de capacitação e geração de capacidades:</b> cursos, mestrados e programas
	<b>1.3. Serviços de apoio:</b> assessoria, informação sobre dados econômicos e comerciais, serviços digitais, formalização, arbitragem e mediação
	<b>1.4. Espaços de visibilidade, colaboração, mesas, comissões e comitês</b>
	<b>2. PROGRAMAS DE APOIO A EMPREENDEDORES</b>
	<b>2.1. Programas específicos para empreendedores:</b> mentoria, assessoria, capital semente, entre outros
	<b>3. COLABORAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA</b>
	<b>3.1. Incidência em políticas públicas:</b> incidência em políticas públicas, espaços de diálogo, entre outros
	<b>3.2. Projetos colaborativos e acordos de colaboração</b>
	<b>3.3. Espaços de diálogo e outros</b>

## FICHA DE COMPILAÇÃO DE INFORMAÇÃO

## 4. COMPROMISSO COM A SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL (AMBIENTAL, SOCIAL E GOVERNANÇA)

**4.1. Programas para contribuir com a sustentabilidade ambiental** (ação climática, economia circular, cidades sustentáveis...)

**4.2. Programas para contribuir com a sustentabilidade social** (igualdade de gênero, inclusão de pessoas de mais de 50 anos, apoio a jovens, entre outros)

**4.3. Programas para contribuir com a governança** (contribuição com a ética e a governança empresarial)

- Identificação de **casos de sucesso de colaboração público-privada** que tenham obtido impacto positivo no desenvolvimento econômico e produtivo local entre organizações empresariais e governos locais da UCCI.
- Identificação de **barreiras e oportunidades** para fortalecer a colaboração público-privada em favor do fomento do ecossistema empresarial empreendedor e do desenvolvimento produtivo local.
- Proporcionar **recomendações estratégicas** para o desenho e implementação de políticas de apoio aos governos locais e de promoção da colaboração público-privada para as cidades objeto de estudo e para a UCCI.

Para isso, seguiu-se uma metodologia participativa e estruturada, que incluiu a coleta de informações de **fontes primárias** para a contextualização do estudo, assim como a coleta de informações por meio de fontes secundárias, com **entrevistas a especialistas** de reconhecida trajetória e incidência em matéria de desenvolvimento empresarial e empreendedorismo no âmbito local ibero-americano.



## VOZES ESPECIALISTAS

### NATALIO MARIO GRINMAN

Presidente, Associação Ibero-americana de Câmaras de Comércio



*“As Câmaras de Comércio têm um papel estratégico como articuladoras de soluções. Sua proximidade com o tecido produtivo e sua capacidade de interlocução com os governos as posicionam como atores-chave para impulsionar a transformação das PMEs”.*

**ENFOQUE:** A visão desde o setor privado organizado: as Câmaras de Comércio.

### O PAPEL DA AICO

**Qual é o papel da sua organização e como podem apoiar um trabalho em rede entre as Câmaras de Comércio das cidades capitais da região?**

R. AICO é um organismo internacional privado, coletivo e voluntário, sem fins lucrativos, do qual fazem parte as principais Câmaras de Comércio e empresas de língua espanhola e portuguesa de 23 países. Temos apoiado o tecido empresarial da Ibero-América durante meio século, sendo voz e referência do comércio organizado. Promovemos a liberdade de comércio com responsabilidade social, coordenando-nos entre as Câmaras da região, o que resulta em uma melhor sinergia de conhecimentos e apoio mútuo.

### ATIVIDADES E SERVIÇOS

De maneira geral, **que tipo de serviços oferecem as Câmaras de Comércio às empresas, PMEs e empreendedores da região?**

R. AICO desenvolve numerosas atividades e serviços destinados a que seus membros se desenvolvam mais amplamente na Região. Promovemos dois grandes eventos ao ano, ponto de encontro para membros com participação de presidentes, executivos e autoridades locais. Também oferecemos serviços como a Plataforma de Formação CAMPUS AICO, o programa de vinculação de sócios CONECTADOS, rodadas de negócios B2B, webinars temáticos, assessoria de arbitragem comercial, assinatura do E-Newsletter e promoção de empresas internacionais por meio do Centro de Negócios Ibero-Americanos (CENI).

## COLABORAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA

**Que ferramentas ou iniciativas concretas oferecem as Câmaras de Comércio aos municípios / prefeituras / governos locais para promover o tecido empresarial e empreendedor?**

R. Uma de nossas principais missões é impulsionar o crescimento econômico sustentável e a integração regional mediante o fortalecimento do comércio internacional. Promovemos um ambiente empresarial competitivo e atuamos como ponte estratégica entre o setor privado e os organismos governamentais. Esse propósito materializa-se por meio dos vínculos que as Câmaras de Comércio desenvolvem com suas respectivas administrações públicas. Um exemplo destacado são as duas reuniões presenciais da Assembleia Geral da AICO que se realizam anualmente, reunindo mais de 600 participantes e constituindo uma valiosa plataforma de diálogo, visibilidade e cooperação.

## DESAFIOS E OPORTUNIDADES

**Quais são os principais desafios que, em sua opinião, enfrentam as economias das cidades ibero-americanas e como podem as organizações empresariais em geral, e as Câmaras de Comércio em particular, apoiar o enfrentamento de novas problemáticas como a transição ecológica, o desafio demográfico ou a disruptão tecnológica?**

R. Esses fenômenos impactam diretamente a estrutura econômica, a coesão social e a sustentabilidade dos entornos urbanos. As Câmaras de Comércio têm um papel estratégico como articuladoras de soluções. Sua proximidade com o tecido produtivo e sua capacidade de interlocução com os governos as posicionam como atores-chave para impulsionar a transformação das PMEs, especialmente ao fomentar práticas sustentáveis, digitalização, inovação, formação de talento humano e a inclusão laboral diante das mudanças tecnológicas e demográficas.

## CASOS DE SUCESSO

**Poderia relatar alguma história de sucesso em que a intervenção de uma Câmara de Comércio local tenha sido decisiva para o desenvolvimento de um setor produtivo ou a resolução de um problema econômico concreto em uma cidade?**

R. Um caso exemplar é o da Câmara de Comércio de Guadalajara (México). No início de 2022, liderou uma iniciativa estratégica em colaboração com o Governo do Estado de Jalisco e a Airbnb, com o objetivo de fortalecer o setor turístico estadual mediante um esquema mais equitativo de contribuição fiscal. Até aquele momento, a Airbnb operava na região sem aportar impostos relacionados à hospedagem. Graças à gestão conjunta, conseguiu-se um acordo histórico: a Airbnb aceitou aplicar e pagar o Imposto Sobre Hospedagem (ISH) de 3%, destinado a um fundo exclusivo para a promoção turística e hoteleira do Estado.

## O FUTURO

**Como poderia ser melhorado o vínculo entre as Câmaras de Comércio e os governos locais? Que ações conjuntas poderiam impulsionar câmaras e prefeituras para fomentar o desenvolvimento empresarial local?**

R. Não existem fórmulas mágicas, mas existe uma chave fundamental: consolidar um entendimento mútuo e fortalecer os mecanismos de cooperação institucional. Isso implica trabalhar em equipes verdadeiramente integradas que participem ativamente na formulação de políticas públicas e no desenho de projetos conjuntos orientados a gerar um impacto tangível. Quando empresários, governos e sociedade civil atuam de maneira coordenada e com visão compartilhada, os avanços são mais sólidos e sustentáveis. Melhorar esse vínculo requer vontade política, visão estratégica e estruturas institucionais que garantam uma colaboração contínua e efetiva.



### **3. INTRODUÇÃO:**

## **A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL, MOTOR DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL**

Um aspecto-chave do **desenvolvimento econômico local** depende da criação de um ambiente empresarial e de um ecossistema empreendedor favorável, positivo e previsível, capaz de apoiar os mercados e permitir que empresas e empreendedores prosperem, além de atrair novas empresas e investimento nacional e estrangeiro<sup>1</sup>.

Nos últimos 20 anos, **as cidades se tornaram espaços centrais para impulsionar esforços que promovem o desenvolvimento local**<sup>2</sup>. Segundo o Banco Mundial, uma cidade competitiva é definida como aquela que facilita, com êxito, que suas empresas e indústrias gerem empregos, aumentem sua produtividade e elevem a renda de seus cidadãos ao longo do tempo. Portanto, **Um dos pilares fundamentais para alcançar essa competitividade** implica compreender o que as empresas necessitam para atraí-las, retê-las e apoiá-las em seus processos de crescimento e expansão.

As intervenções em nível local que permitam melhorar a competitividade das empresas dependem de instituições e regulações que promovam um ecossistema que favoreça o comércio e o investimento, de uma administração pública transparente e eficiente, e de medidas especiais para enfrentar a degradação ambiental e fortalecer a coesão social. Além disso, é necessário dispor de infraestruturas e garantir a disponibilidade de serviços básicos como estradas, eletricidade, água, saneamento e transporte, assim como contar com as habilidades e os ecossistemas de inovação necessários, investindo em instituições educativas sólidas que alinhem os programas de formação às necessidades da indústria local e promovam as artes e a cultura para atrair talento.

Por outro lado, também é necessário dispor de sistemas de apoio empresarial e financeiro que facilitem o

acesso a capital, ofereçam subsídios e incentivos, e apoio às exportações e ao desenvolvimento de capacidades operacionais das empresas. Dentro desses sistemas de apoio empresarial e financeiro, **as alianças público-privadas são cruciais e oferecem uma liderança compartilhada entre governos locais e atores do setor privado**.

Nesse contexto, **as organizações empresariais e setoriais desempenham um papel central na configuração do desenvolvimento produtivo urbano**, pois oferecem capacidades, recursos e apoio ao setor privado para enfrentar desafios comuns da cidade. Atuam como interlocutores reconhecidos perante as autoridades, mobilizando informação relevante sobre dinâmicas de mercado, necessidades de infraestrutura e demanda por políticas públicas. Por meio da representação setorial, facilitam a articulação de incentivos, a simplificação de trâmites e o acesso a financiamento, ao mesmo tempo em que promovem padrões de qualidade, inovação e competitividade que elevam a produtividade local. Sua atuação se fortalece quando se conectam com universidades, centros de pesquisa e atores sociais, gerando ecossistemas virtuosos para os ambientes locais e para clústers que dinamizam cadeias de valor e favorecem a criação de emprego digno e sustentável.

**A colaboração estreita com as administrações locais** é altamente relevante e se traduz em benefícios mútuos: o poder público conta com informação privilegiada e capacidades de implementação para transformar políticas em projetos concretos, enquanto as organizações empresariais aportam agilidade, experiência operacional e visão de curto e médio prazo. Essa sinergia facilita o planejamento urbano orientado ao desenvolvimento produtivo e fortalece a governança local ao promover marcos

1 Hábitat III. Desarrollo Económico Local, 2016

2 La economía local: La función de las agencias de desarrollo. CAF, 2012

de transparência, prestação de contas e governança participativa, o que reduz riscos, mitiga custos operacionais e melhora o clima de negócios. Em definitiva, configura-se como um motor estratégico para a resiliência econômica e o crescimento inclusivo das cidades.

Nesse sentido, destaca-se especialmente o trabalho desenvolvido pelas **Câmaras de Comércio**, agentes-chave para conformar um ecossistema de apoio a empresas e empreendedores em nível local e dinamizar o tecido econômico local, graças à sua contribuição na identificação de necessidades empresariais, na articulação de estratégias de desenvolvimento, na mobilização de recursos e na implementação de projetos, muitas vezes em estreita colaboração com os governos locais.

Outras organizações de promoção empresarial, como associações setoriais, agências de promoção econômica ou clústers tecnológicos, também são atores muito relevantes no ecossistema local para impulsionar e fortalecer os setores empresariais, a inovação e a geração de conhecimento.

Assim, todas essas organizações de promoção empresarial se posicionam como **atores-chave no ecossistema econômico das cidades ibero-americanas**, atuando como impulsionadoras de competitividade e produtividade, articuladoras de ecossistemas de inovação e facilitadoras de colaboração local e internacional. Esse papel é essencial em um contexto de transformação digital e de desafios globais.



# 4. ORGANIZAÇÕES DE PROMOÇÃO EMPRESARIAL: IMPACTO NA DINAMIZAÇÃO ECONÔMICA E PRODUTIVA DAS CIDADES



Para analisar o impacto que as organizações de promoção empresarial têm no tecido produtivo e social das cidades, foram analisadas **30 organizações** de diferentes tipologias presentes em **17 cidades da rede UCCI**. Para realizar essa análise, foram identificadas variáveis relacionadas com os seguintes aspectos (Ver Tabela 2 com a informação incluída na ficha de coleta de informação):

#### **Impacto econômico: programas de apoio a empresas e empreendedores**

- Programas e serviços de apoio a empresas (programas de internacionalização, de capacitação, assessoria, espaços de diálogo e visibilidade, entre outros)
- Programas de apoio a empreendedores (programas específicos)

- Colaboração público-privada (incidência em políticas públicas, projetos e acordos de colaboração, espaços de diálogo)

#### **Contribuição para a sustentabilidade**

- Compromisso com a sustentabilidade empresarial (ambiental, social e de governança) interna e de seus associados.

Para analisar os resultados dessa análise, consideraram-se, por um lado, as Câmaras de Comércio e, por outro lado, o restante das organizações de promoção empresarial (associações setoriais, agências de promoção econômica, clústers temáticos e tecnológicos).

A seguir, detalham-se os resultados da análise:

## 4.1. AS CÂMARAS DE COMÉRCIO: LONGEVIDADE HISTÓRICA E MOTOR DE DESENVOLVIMENTO DAS CIDADES

Em total, foram analisadas 17 Câmaras de Comércio localizadas em quatro subregiões da Ibero-América, tal como se destaca no seguinte mapa:



## I. CONSOLIDAÇÃO INSTITUCIONAL E REPRESENTAÇÃO MASSIVA DO SETOR EMPRESARIAL NAS CIDADES

A análise das 17 Câmaras de Comércio mostra seu percurso histórico, já que **mais de 70% delas foram criadas no século XIX**, período em que a dinamização econômica tornava necessário contar com organizações que representassem os interesses dos comerciantes. Sua longevidade mostra que souberam se adaptar às mudanças e que consolidaram seu papel como atores centrais no ecossistema econômico local e nacional.

Com relação ao **enfoque setorial**, embora as Câmaras de Comércio se caracterizem por representar todos os setores econômicos, diferentemente das associações setoriais, **o turismo foi identificado como um setor prioritário para muitas delas, que reconhecem o valor estratégico desse setor no contexto local** e atuam como agentes dinamizadores por meio da formação, da prestação de serviços e de

### CÂMARA DE COMÉRCIO DE MADRI

A **Escola de Hotelaria e Turismo da Câmara de Comércio de Madri** tem como missão contribuir para a profissionalização do setor de hotelaria por meio da formação de seus trabalhadores, tendo como meta a busca da excelência e da especialização de cada um dos alunos.

Mais informação: [aqui](#)

Com relação ao **número de afiliadas**, também há uma grande diversidade, considerando os dados mais recentes (2025). Das câmaras analisadas, **as que contam com o maior número de empresas afiliadas são a de Madri (mais de 535.000) e a de Bogotá (499.999)**, que representam um percentual elevado das empresas (especialmente MPMEs) existentes em suas cidades. A Câmara de Comércio da Argentina também conta com um número elevado de empresas afiliadas (400.000), embora em escala nacional e não em uma única cidade. O restante das cidades analisadas conta com um número menor de associadas, embora também representem um contingente empresarial importante nas cidades onde estão localizadas (mais de 90.000 no caso de Santo Domingo ou mais de 70.000 em Cádis).

programas específicos, de estruturas especializadas e da participação na governança pública do setor.

Por exemplo, a Câmara de Comércio da Argentina o inclui explicitamente em sua missão institucional, enquanto a Câmara de Comércio de Madri evidencia sua importância por meio da criação de uma Escola de Hotelaria e Turismo, que oferece programas de formação especializada para os papéis-chave do setor. Também a Câmara de Comércio de Barcelona proporciona oficinas, assessoramentos e participa em projetos europeus, como o Programa de Competitividade Turística (PCT). De forma semelhante, a Associação Comercial do Rio de Janeiro conta com um Conselho Empresarial do Ecossistema de Turismo e oferece formação

especializada. Além dos serviços diretos, a participação em instâncias de governança turística é outra faceta chave. Um exemplo claro é a Câmara de Comércio de Cádis, que participa ativamente das mesas de turismo municipais e está representada no Patronato de Turismo da Prefeitura, demonstrando seu papel na definição de políticas e estratégias para o setor.

## II. PROGRAMAS E SERVIÇOS FOCADOS NAS NECESSIDADES ATUAIS DAS EMPRESAS

Após analisar a tipologia dos programas e serviços que as Câmaras de Comércio oferecem às suas empresas afiliadas, foram identificados alguns padrões comuns, conforme detalhado a seguir:

### A. Programas de internacionalização empresarial, o serviço mais transversal

#### CÂMARA DE COMÉRCIO DA CIDADE DO MÉXICO

A Câmara de Comércio da Cidade do México conta com uma **área especializada em comércio internacional**. Alguns de seus serviços incluem assessorias especializadas para importação e exportação, eventos e feiras internacionais, além de um curso de formação (diplomado) em comércio internacional.

#### CÂMARA DE COMÉRCIO DE MADRI

A Câmara de Comércio de Madri, por meio de sua área Internacional, impulsiona a projeção externa das empresas através de um ecossistema integral de serviços de internacionalização, que inclui:

- **Assessoria e gestão operacional:** oferece suporte técnico especializado e gerencia toda a documentação necessária para a exportação (trâmites, legalizações etc.), ajudando as empresas a minimizar riscos e simplificar os processos logístico-administrativos.
- **Promoção e contatos de negócio:** facilita a entrada em novos mercados organizando missões empresariais diretas e inversas, dando acesso a instituições multilaterais e conectando empresas através da rede Enterprise Europe Network.
- **Formação de especialistas:** capacita profissionais em comércio exterior com seu programa específico de Técnicos de Comércio Exterior, assegurando a disponibilidade de talento qualificado.
- **Estratégia de internacionalização:** acompanha as empresas no desenho e na execução de seus planos de expansão internacional com ferramentas como o Plano Estratégico PYMEXT, que orienta cada fase do processo de internacionalização.

100% das câmaras oferecem apoio direto ou indireto a seus afiliados para promover o processo de expansão internacional por meio de distintas iniciativas ou ferramentas:

- **Serviços administrativos e de mobilidade empresarial:** A maioria das Câmaras de Comércio gera trâmites essenciais como Certificados de Origem (como a Associação Comercial de São Paulo, ou as Câmaras de Comércio de Porto Rico, Uruguai, Cádis ou Cidade do México), e algumas facilitam documentos de viagem de negócios, como a Câmara de Comércio de Santiago com o cartão APEC.
  - **Acompanhamento na promoção empresarial internacional.** A organização de missões empresariais, rodadas de negócios e participação em feiras internacionais (como as Câmaras de Comércio de Lima, Madrid, Bogotá, Santiago, Tegucigalpa, Porto Rico ou do Uruguai) são as atividades mais recorrentes nas Câmaras de Comércio analisadas para impulsionar a internacionalização das empresas. Por exemplo, a Câmara de Madrid impulsionou 32.189 ações de apoio à internacionalização em 2024, beneficiando mais de 11.700 empresas<sup>1</sup>.
  - **Ferramentas de inteligência comercial.** Algumas Câmaras de Comércio também oferecem dados e informação econômica relevante sobre mercados internacionais para ajudar as empresas na tomada de decisões. Por exemplo, a Câmara de Comércio de Lima conta com um Centro de Comércio Exterior, enquanto a Câmara de Comércio de Quito coloca à disposição de seus associados um Observatório de Economia e Comércio Exterior.
- B. Programas de capacitação e criação de capacidades: a base para o desenvolvimento do talento empresarial local**

## CÂMARA DE COMÉRCIO DA GUATEMALA

O **Centro de Formação Empresarial** da Câmara de Comércio da Guatemala dedica-se a potencializar as capacidades de seus associados por meio de uma oferta educativa de alto nível. Para isso, desenvolve programas personalizados que respondem aos desafios do mercado atual, centrando-se em três pilares:

- **Programas de habilidades** para o crescimento profissional.
- **Programas Interempresa** para a aprendizagem coletiva.
- **Diplomados e assistências técnicas** para a especialização setorial.

## CÂMARA DE COMÉRCIO E SERVIÇOS DO URUGUAI

A Câmara de Comércio e Serviços do Uruguai, em aliança estratégica com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Programa para as Empresas (ACP/EMP), fundou a primeira escola de negócios do país. Sua missão é elevar a produtividade e a competitividade do setor comercial e de serviços uruguaios, mediante a capacitação especializada de empresários e de suas equipes de colaboradores.

**100% das Câmaras de Comércio** analisadas contam com esse tipo de programas, que vão desde cursos pontuais até a criação de centros educativos formais dentro das próprias câmaras ou em aliança com universidades. A seguir, detalham-se as tendências identificadas:

- **Programas de capacitação estruturada com oferta recorrente.** Muitas Câmaras de Comércio têm seus próprios programas de capacitação, atualizados anualmente, como as Câmaras de Comércio de Quito e do Uruguai, que contam com suas próprias Escolas de Negócios. Outro exemplo é a Associação Comercial de São Paulo, que criou uma “Faculdade de Comércio” em colaboração com uma instituição educativa, oferecendo 15 cursos de graduação e pós-graduação.
- **Cursos esporádicos voltados a temas ou habilidades específicas.** Algumas Câmaras de Comércio desenvolveram uma oferta formativa especializada em temáticas transversais e atuais, como transformação digital, comércio exterior ou sustentabilidade. Um exemplo destacado é a Câmara de Comércio de Bogotá, que institucionalizou esse compromisso mediante a criação de sua Escola de Transformação Digital. Essa iniciativa foi especificamente desenhada para apoiar as empresas associadas na adoção de novas tecnologias e na exploração de modelos de negócio inovadores, capacitando-as para competir em um ambiente econômico em constante evolução.

#### **C. Serviços de apoio essenciais para melhorar a competitividade empresarial: arbitragem, mediação, formalização de empresas e transformação digital**

Além dos serviços de internacionalização e capacitação, as Câmaras de Comércio também oferecem serviços especializados e soluções

práticas para agilizar e apoiar as empresas nos desafios mais relevantes que enfrentam, conforme detalhado a seguir:

- **Serviço de arbitragem e mediação.** Mais de 70% das Câmaras de Comércio analisadas contam com esse serviço (como as de Lima, Madrid, Santo Domingo, Cidade do México, Barcelona, Quito, Cádiz, Santiago, Tegucigalpa, ACSP, Argentina ou Uruguai), oferecendo apoio para a resolução de conflitos civis, comerciais – nacionais e internacionais – e demais controvérsias.
- **Serviço de formalização de empresas.** Mais de 50% das Câmaras de Comércio analisadas atuam como facilitadoras essenciais no processo de formalização empresarial e na agilização de procedimentos administrativos, um pilar fundamental para fortalecer e dinamizar o tecido econômico local e criar pontes com o setor público.

Um caso emblemático é o da Câmara de Comércio de Santo Domingo, que disponibiliza guias especializadas e acesso direto aos trâmites do Ministério da Indústria, Comércio e MPEs, contribuindo para a formalização de mais de 8.000 empresas. Na mesma linha, a Câmara de Comércio da Cidade do México oferece serviços para a formalização e consolidação empresarial, apoiando a inscrição das empresas no Sistema de Informação Empresarial Mexicano (SIEM). A modernização dos processos de formalização é particularmente notável na Câmara de Comércio de Tegucigalpa, que administra diretamente o registro mercantil – um serviço transformado por meio da simplificação, automação e atendimento personalizado. Outro exemplo é a Associação Comercial de São Paulo, que aposta em serviços digitais para agilizar a formalização de negócios e a legalização de empresas.

## CÂMARA DE COMÉRCIO DE BARCELONA

A Câmara de Comércio de Barcelona conta com um espaço de auxílios e editais em diferentes âmbitos: internacionalização, digitalização, inovação, projetos europeus, comércio, turismo, indústria, sustentabilidade e qualificação.

- Apoio à transformação digital das empresas e à cibersegurança.** Das 17 Câmaras de Comércio analisadas, 65% incorporaram serviços específicos para impulsionar a digitalização e a modernização das empresas. Esse compromisso se materializa por meio de iniciativas que vão desde a oferta de recursos e assessoria técnica até o acesso direto a tecnologias-chave e apoio especializado em cibersegurança empresarial.

Um exemplo destacado é a Câmara de Comércio de Madrid, que conta com o Portal TIC Negócios Madrid, uma plataforma onde as empresas podem consultar tendências, orientações práticas, guias, linhas de financiamento e eventos do setor; além disso, abriga o *Escritório Acelera Pyme* para o Kit Digital, que oferece atendimento e orientação personalizada para facilitar a transição digital dos negócios. Por outro lado, algumas Câmaras de Comércio têm como foco facilitar o acesso à tecnologia, como a Câmara de Comércio de Cádiz e seu programa *Pyme Cibersegura*, que concede apoio financeiro de até 85% do investimento para a implementação de soluções de cibersegurança. Também merece destaque a Câmara de Comércio de Barcelona, que identifica editais e linhas de financiamento para projetos de digitalização, entre outras áreas temáticas. A Câmara de Comércio da Guatemala, por sua vez, oferece apoio direto para a implementação da faturação eletrônica e da assinatura eletrônica avançada, ferramentas

fundamentais para a operação empresarial contemporânea.

- Serviços de assessoria econômica (incluindo dados econômicos), jurídica, trabalhista e fiscal.** Mais de 80% das Câmaras de Comércio analisadas oferecem especificamente serviços de assessoria em aspectos-chave para as empresas, cruciais para a tomada de decisões informadas e para minimizar riscos, tanto no âmbito nacional quanto no internacional. A especialização em áreas como propriedade industrial, direito trabalhista ou gestão de empresas familiares demonstra que as câmaras evoluíram para se converter em verdadeiros centros de conhecimento operativo, capazes de ajudar seus associados a navegar pelos intrincados desafios regulatórios e de mercado.

Essa capilaridade de serviços se materializa em uma ampla gama de iniciativas concretas. Por um lado, Câmaras de Comércio como as da Guatemala, Madri e Cidade do México oferecem um acompanhamento integral, com assessoria jurídica mercantil, trabalhista e fiscal, apoio para o cumprimento de normativas específicas — como planos de igualdade ou protocolos contra o assédio — e assistência especializada durante a fase de incubação de empreendimentos. Por outro, instituições como a Câmara de Comércio da Argentina e a de Lima deram um passo adicional, criando estruturas permanentes altamente

especializadas, como departamentos de assuntos trabalhistas e centros voltados ao desenvolvimento de empresas familiares e franquias.

Complementando esse ecossistema de assessoria, várias Câmaras de Comércio vêm reforçando a geração de valor por meio da produção e divulgação de dados de inteligência econômica. Um exemplo claro é a Câmara de Comércio de Quito, que conta com um Observatório de Economia e Comércio Exterior para fornecer informação relevante sobre a economia do país. Da mesma forma, a Câmara de Comércio de Santiago não apenas publica um Boletim Comercial com dados econômicos e financeiros, como também mantém o Portal COMEX CCS para analisar informação oficial de comércio exterior. Essa combinação de assessoria especializada e ferramentas de análise consolida as câmaras como parceiras estratégicas indispensáveis para a competitividade empresarial.

## CÂMARA DE COMÉRCIO DE LIMA

Para potencializar a competitividade das empresas de Lima, a Câmara de Comércio de Lima estabeleceu um **sistema de assessoria segmentada** que oferece soluções sob medida para empreendedores, empresas familiares e corporações. Seu diferencial está na especialização, oferecida por meio de uma rede de centros dedicados a:

- Desenvolvimento empresarial e de negócios
- Inovação e tecnologia
- Expansão por meio de franquias
- Consultoria estratégica
- Assessoria jurídica corporativa

## CÂMARA DE COMÉRCIO DE QUITO

A Câmara de Comércio de Quito conta com um Observatório de Economia e Comércio Exterior que oferece informações relevantes para as empresas, tanto em nível nacional quanto internacional, além de relatórios e estudos de interesse para a promoção da atividade empresarial em diferentes setores.

## D. Espaços de visibilidade, colaboração e diálogo para consolidar sua influência e promover suas empresas

As Câmaras de Comércio desempenham um papel fundamental como representantes dos interesses empresariais, fomentando a competitividade por meio da **organização de espaços de diálogo, colaboração setorial, networking estratégico e promoção ativa de negócios**. Todas as Câmaras de Comércio analisadas desenvolvem algum tipo dessas atividades, ainda que com diferentes níveis de especialização e alcance. Um eixo central desse trabalho são as estruturas de colaboração, como os espaços temáticos e os comitês setoriais, que permitem abordar desafios específicos de forma coordenada.

Um exemplo destacado é o da Câmara de Comércio de Bogotá, que lidera 13 clusters temáticos, institucionalizando um diálogo público-privado permanente; a Câmara de Comércio de Santiago conta com 15 comitês especializados em áreas como cibersegurança e comércio eletrônico; a Câmara de Comércio de Tegucigalpa organiza Núcleos Setoriais para setores como agroindústria e varejo. Essa tendência se repete em outras câmaras, como a de Guatemala, que possui 32 comitês setoriais; a Associação Comercial do Rio de Janeiro, que gera 24 conselhos empresariais; e a Associação Comercial de São Paulo, com órgãos de governança especializados em temas como equidade de gênero e cibersegurança.

Por outro lado, a organização de eventos e atividades de networking constitui outra dimensão essencial dessa função representativa. A Câmara de Comércio de Madri exemplifica a escala que esse trabalho pode alcançar, tendo organizado mais de 130 atividades de networking em 2024. Outras câmaras, como as de Santo Domingo, Cidade do México, Barcelona, Quito, Argentina e Porto Rico, também se destacam por uma programação regular de eventos desenhados especificamente para facilitar relações comerciais e o intercâmbio de conhecimento entre seus associados. Essas iniciativas não só fortalecem os vínculos dentro da comunidade empresarial, como também criam oportunidades concretas de negócios e colaboração.

### III. APOIO AO ECOSISTEMA DO EMPREENDEDIMENTO LOCAL, TAMBÉM DENTRO DO ALCANCE DAS CÂMARAS DE COMÉRCIO

As Câmaras de Comércio deixaram de atuar apenas como estruturas de apoio ao tecido empresarial e passaram também a se consolidar como atores centrais no desenvolvimento do ecossistema

empreendedor local. Essa evolução fica evidente no fato de que 88% das Câmaras de Comércio analisadas oferecem atualmente serviços integrais que incluem mentoria, acesso a financiamento e oferta de infraestrutura física ou digital voltada especificamente para empreendedores. Essa expansão estratégica demonstra sua capacidade de adaptação às novas demandas do mercado e seu compromisso em fomentar o espírito empreendedor desde as etapas iniciais até a consolidação dos negócios.

Entre os exemplos mais relevantes dessa transformação está o Centro de Inovação da Câmara de Comércio de Lima, que atua como catalisador estratégico ao oferecer programas de incubação e aceleração, mentorias especializadas e conexão com investidores. De forma semelhante, a Câmara de Comércio da Cidade do México estruturou um programa por etapas que abrange desde a pré-incubação, com o desenho do plano de negócios, até a pós-incubação, com vinculação a redes empresariais. No Chile, a Câmara de Comércio de Santiago criou uma modalidade de associados chamada StartCCS para startups de base tecnológica, oferecendo acesso a redes de contato, eventos exclusivos e oportunidades de internacionalização.

Complementando essas iniciativas, outras Câmaras de Comércio desenvolveram programas específicos adaptados às suas realidades locais. A Câmara de Comércio de Madri conta com seu Ponto de Atenção ao Empreendedor e com o programa Mentoring SECOT, enquanto a Câmara de Comércio de Tegucigalpa implementa um Programa de Empreendedorismo para Mulheres, com oficinas e assessoria individualizada. Por sua vez, a Associação Comercial do Rio de Janeiro promove o “Fórum Rio Empreendedor” como espaço de encontro entre empreendedores e investidores.

## CÂMARA DE COMÉRCIO E PRODUÇÃO DE SANTO DOMINGO

O Programa CRECE, da Câmara de Comércio de Santo Domingo, é o canal que impulsiona o empreendedorismo e a consolidação de negócios por meio de acompanhamento, capacitação e conexão para empreendedores.

## CÂMARA DE COMÉRCIO DE PORTO RICO

A Câmara de Comércio de Porto Rico conta com um modelo de governança para institucionalizar a colaboração público-privada por meio de seus Comitês de Trabalho, como o Comitê de Seção Legislativa e Governamental ou o Comitê de Desenvolvimento Institucional, entre outros.

### IV. AS CÂMARAS DE COMÉRCIO E SEU PAPEL CRUCIAL DE ARTICULAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA

As Câmaras de Comércio se consolidaram como atores fundamentais no impulso da colaboração público-privada, posicionando-se como **pontes estratégicas entre o setor empresarial e as instituições públicas**. Essa função, que algumas Câmaras de Comércio – como a de Bogotá – incluem explicitamente em sua missão institucional, faz delas interlocutoras diretas para dinamizar iniciativas que fortalecem a atividade empresarial nas cidades e geram valor compartilhado.

Para institucionalizar essa colaboração, muitas Câmaras de Comércio estabeleceram mecanismos específicos de governança. Entre os exemplos destacados estão a Câmara de Porto Rico, que conta com um departamento de Assuntos Legais e Legislativos que mantém presença ativa perante a Assembleia Legislativa, e a Câmara de Comércio de Bogotá, que criou uma Vice-Presidência de Articulação Público-Privada dedicada exclusivamente a fortalecer esses vínculos.

Esta capacidade de incidência se materializa na prática, onde mais de 70% das Câmaras de Comércio analisadas colaboram estreitamente com governos locais de capitais ibero-americanas membros da UCCI (Ver Tabela 3). Essa cooperação se concretiza em diversas iniciativas que vão desde a incidência em políticas públicas locais até o desenvolvimento de projetos conjuntos e acordos de colaboração formalizados, demonstrando o papel catalisador que essas instituições exercem na melhoria do ambiente empresarial e no desenvolvimento territorial.



Tabela 3. Exemplos de colaboração público-privada entre as Câmaras de Comércio e os governos locais de capitais ibero-americanas membros da UCCI

CIUDAD CAPITAL UCCI	CÁMARA DE COMERCIO	MIEMBRO UCCI	TIPO DE COLABORACIÓN	
	Bogotá	Câmara de Comércio de Bogotá	Prefeitura Maior de Bogotá	A Direção de Economia Rural e Abastecimento Alimentar (DERAA) da Prefeitura de Bogotá participa ativamente no Clúster de Segurança Alimentar da Câmara, que formula propostas às autoridades distritais.
	Cidade do México	Câmara de Comércio de Cidade do México	Governo da Cidade do México	A Câmara mantém uma relação estreita com as diferentes diretorias do Governo da Cidade para atender problemáticas centrais do entorno urbano, como a iluminação pública, a melhoria dos buracos nas vias ou a segurança pública.
	Madri	Câmara de Comércio de Madri	Prefeitura de Madri	A Câmara colabora muito estreitamente com a Prefeitura de Madri por meio de diferentes canais e programas, entre eles o assessoramento conjunto às MPMEs da cidade.
	Montevidéu	Câmara de Comércio e Serviços do Uruguai	Intendência de Montevidéu (IM)	A Câmara apresentou propostas e recomendações perante a Intendência de Montevidéu (IM). Participa de espaços de diálogo com a IM e com a Direção Nacional de Aduanas para combater o informalismo, entre outras ações.
	Quito	Câmara de Comércio de Quito	Município do Distrito Metropolitano de Quito	A Câmara assinou um Convênio-Quadro de Cooperação Interinstitucional com o Município do Distrito Metropolitano de Quito para melhorar a tramitação municipal, especialmente no que diz respeito à habilitação de solo.
	Rio de Janeiro	Associação Comercial do Rio de Janeiro	Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro	A Associação Comercial tem acordos de colaboração com a Prefeitura do Rio de Janeiro. Nesse contexto, participa de diversas mesas de trabalho da Prefeitura, incluindo o Conselho Municipal de Meio Ambiente e o Conselho Municipal de Política Urbana.

CIUDAD CAPITAL UCCI	CÁMARA DE COMERCIO	MIEMBRO UCCI	TIPO DE COLABORACIÓN	
	San Juan (Porto Rico)	Câmara de Comércio de Porto Rico	Município de San Juan	A Câmara mantém coordenação direta com o Município de San Juan para contribuir com o texto da petição de uma anistia de patentes municipais. Além disso, organiza fóruns onde o município e a Câmara dialogam.
	Santo Domingo	Câmara de Comércio e Produção de Santo Domingo	Prefeitura do Distrito Nacional.	A Câmara participa da Mesa de Segurança e Cidadania da Prefeitura do Distrito Nacional.
	Tegucigalpa	Câmara de Comércio de Tegucigalpa	Prefeitura Municipal do Distrito Central	Em aliança com a Prefeitura Municipal do Distrito Central, a Câmara lançou uma plataforma digital moderna para realizar mais de 10 trâmites municipais online.
	Barcelona	Câmara de Comércio de Barcelona	Prefeitura de Barcelona	A Câmara e a Prefeitura de Barcelona assinaram um convênio-quadro de colaboração que formaliza seu trabalho conjunto até 2028.
	Cádis	Câmara de Comércio de Cádis	Prefeitura de Cádis	A Câmara está presente em diversas mesas de trabalho sobre emprego, turismo e comércio de diferentes prefeituras da província, entre elas a Prefeitura de Cádis.
	Santiago do Chile	Câmara de Comércio de Santiago	Municipalidade Santiago	A Câmara e a Prefeitura de Santiago trabalham conjuntamente para reforçar a segurança e a formalidade do comércio na cidade.
	Lisboa	Câmara de Comércio e Industria Portuguesa	Câmara Municipal de Lisboa	A Câmara apoia a iniciativa <i>Lisboa Innovation</i> , plataforma desenvolvida pela Câmara Municipal de Lisboa para promover o ecossistema inovador da cidade.

A seguir, detalham-se os canais de colaboração público-privada mais relevantes analisados nas Câmaras de Comércio objeto de estudo:

- **Incidência e formulação de políticas públicas locais.** As câmaras exercem uma influência ativa na formulação de políticas públicas locais, oferecendo a perspectiva empresarial na defesa dos interesses das empresas. Mais de 80% das Câmaras de Comércio analisadas **influenciaram, de alguma forma, políticas públicas de alcance local**, atuando como órgãos consultivos. Muitas conseguiram impactos mensuráveis na simplificação administrativa de processos que afetam as empresas, na formalização e na melhoria da competitividade. Algumas estratégias utilizadas pelas câmaras para exercer seu papel de influência são as seguintes:

- Centros de pensamento, geração de conhecimento e estatísticas. Algumas Câmaras de Comércio fundamentam sua capacidade de incidência na produção de dados e análises especializadas sobre temas concretos, utilizando centros de pensamento próprios para enriquecer o debate público. Um exemplo destacado é a Câmara de Comércio de Lima, que conta com o Instituto de Economia e Desenvolvimento Empresarial, dedicado ao acompanhamento, avaliação e elaboração de propostas de políticas públicas. De forma semelhante, a Associação Comercial de São Paulo opera o Instituto de Economia Gastão Vidigal, um centro de pensamento que lhe permite influenciar o debate público com informação precisa e atualizada.

- Monitoramento e acompanhamento legislativo. Outra estratégia-chave é o monitoramento e acompanhamento legislativo, por meio do qual as Câmaras de Comércio analisam iniciativas legais para formular sugestões de melhoria

em nome do setor empresarial. A Câmara de Comércio de Santiago, por exemplo, criou um Comitê de Apoio Legislativo que realiza acompanhamento sistemático de projetos de lei e reúne-se periodicamente para fornecer devolutivas e consolidar a posição do setor. A Câmara de Comércio de Lima registrou atividade significativa neste campo, emitindo 123 informes de opinião sobre projetos de lei e propostas de modificação normativa em 2024. Esse esforço se repete em outras câmaras, como a de Porto Rico, que mantém um departamento de Assuntos Legais e Legislativos com presença ativa perante sua Assembleia Legislativa e até perante o Congresso dos EUA; também a Câmara Argentina de Comércio e Serviços realizou gestões bem-sucedidas para eliminar barreiras burocráticas e aduanas internas; e a Câmara de Comércio de Barcelona apresentou uma agenda concreta com 62 objetivos e 247 medidas aos partidos políticos, focada na reforma e simplificação de processos administrativos.

- **Projeto e acordos de colaboração entre o setor público e o privado.** Os projetos e acordos colaborativos permitem às Câmaras de Comércio aproveitar recursos públicos e buscar sinergias para projetar e implementar iniciativas de alto impacto para o setor empresarial, em temas como digitalização de processos administrativos com o governo, promoção do consumo local, competitividade das MPEs ou melhoria das infraestruturas urbanas. **100% das câmaras têm algum projeto colaborativo ou acordo com o setor público** (incluindo outras entidades públicas além dos governos locais das cidades capitais ibero-americanas membros da UCCI), o que evidencia que o setor público e o setor privado estão, de alguma forma, predispostos a colaborar no âmbito local para impulsionar o tecido empresarial.

## CÂMARA DE COMÉRCIO DE MADRI

O **Plano Integral de Apoio à Competitividade do Comércio Varejista 2025** é um programa financiado pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) e pelo Ministério da Economia, Comércio e Empresa, que é desenvolvido graças a uma **colaboração multiator**, da qual participam a Direção-Geral de Comércio, Consumo e Serviços da Comunidade de Madri, as prefeituras da região – entre os quais se destaca o Município de Madri – e a entidade camerale.

Seu objetivo é apoiar e melhorar a competitividade do comércio varejista e das MPMEs comerciais madrilenas.

## ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO

#Vemprocentro É uma iniciativa da Associação Comercial de São Paulo (ACSP) para reativar a vida empresarial do Centro Histórico da cidade. Ao unir os setores público e privado, promove a revitalização da área, incentivando o consumo e a ocupação de seus espaços para aproveitar todo o seu potencial histórico, cultural e gastronômico.

## CÂMARA DE COMÉRCIO DE CÁDIS

A iniciativa “**Cádiz Vale+**” é um programa promovido pela Deputação de Cádiz, em colaboração com a Câmara de Comércio de Cádiz, concebido para impulsionar o comércio e a restauração local por meio da emissão de vales de desconto para consumidores. As pessoas recebem esses vales para utilizá-los nos estabelecimentos aderentes, o que lhes permite economizar nas compras e, ao mesmo tempo, fomentar o consumo nos negócios locais.

- **Espaços de diálogo e outros (comitês, mesas de trabalho).** A existencia de espaços recorrentes de diálogo e cocriação entre os setores público e privado é fundamental para consolidar o papel das Câmaras de Comércio como pontes para a colaboração com o setor público. Esses espaços permitem defender os interesses empresariais e coordenar a implementação de soluções operacionais concretas. Além disso, constituem o ponto de partida para abordar desafios estruturais das cidades, como a insegurança, a informalidade ou o desenvolvimento urbano, incorporando de maneira efetiva a perspectiva do setor privado na busca por soluções.

A análise das 17 Câmaras de Comércio revela que quase 90% delas participam ativamente de mesas de diálogo com o setor público, tanto em nível local quanto nacional. Um exemplo claro é a Câmara de Comércio de Lima, que mantém 10 mesas de trabalho com distintos ministérios, como o Ministério da Saúde e o Ministério do Meio Ambiente. Por sua vez, a Câmara de Comércio de Bogotá utiliza seus 13 clusters temáticos para estabelecer um diálogo público-privado permanente, envolvendo entidades públicas especializadas conforme o tema – como a

Direção de Economia Rural no Cluster de Segurança Alimentar. Finalmente, a **Associação** Comercial do Rio de Janeiro participa dos conselhos municipais de Meio Ambiente, Política Urbana e Turismo, demonstrando assim o amplo espectro temático no qual as câmaras exercem sua influência.

### CÂMARA DE COMÉRCIO DE BOGOTÁ

A Câmara de Comércio de Bogotá (CCB) conta com uma **Vice-Presidência de Articulação Público-Privada**, por meio da qual busca promover e fortalecer a colaboração entre os setores público e privado para melhorar o ambiente empresarial e fomentar o desenvolvimento econômico e social de Bogotá. Sua função inclui gerar conhecimento transformador, formular recomendações e projetos, e construir uma visão de futuro para a cidade, promovendo a participação de todos no projeto de cidade e buscando soluções estratégicas para um ambiente empresarial sustentável.

## V. A SUSTENTABILIDADE E SEU VÍNCULO COM A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UM ENFOQUE CRESCENTE NAS CÂMARAS DE COMÉRCIO

As Câmaras de Comércio incorporaram a sustentabilidade como um pilar estratégico, passando de uma abordagem puramente econômica para a integração de um enfoque não financeiro que inclui aspectos ambientais, sociais e de governança (os chamados aspectos ASG, ou ESG, em inglês). O atual “tsunami legislativo” em matéria de sustentabilidade empresarial em nível global – e especialmente na Europa – posiciona a transformação sustentável das organizações como um tema relevante e como

### CÂMARA DE COMÉRCIO SERVIÇOS DO URUGUAI

No âmbito da luta contra a informalidade e o contrabando, a Câmara de Comércio e Serviços do Uruguai (CCSSU) tem mantido múltiplas reuniões de trabalho com autoridades da Intendência de Montevidéu e da Direção Nacional de Alfândegas. O propósito desses encontros tem sido avaliar a magnitude do problema, suas causas principais e seu impacto nos diversos setores comerciais, com o objetivo de coordenar estratégias de ação conjuntas entre os setores público e privado.

uma gestão de riscos legislativos, de mercado e reputacionais, que, portanto, deve ser integrada aos serviços oferecidos pelas Câmaras de Comércio.

Essa realidade se reflete nos resultados obtidos, já que **grande maioria das câmaras (quase 90% delas)** **oferece algum serviço ou programa** de apoio a seus associados relacionado a algum aspecto ASG. No entanto, o número de Câmaras de Comércio que também incorporam uma gestão interna sustentável é menor (35% do total); portanto, nem todas as câmaras que promovem a sustentabilidade entre seus associados a aplicam em sua própria gestão.

- **Compromisso ambiental.** Cerca de 60% das Câmaras de Comércio contam com alguma iniciativa vinculada a temáticas ambientais, como economia circular e gestão de resíduos, medição e gestão da pegada de carbono ou capacitação especializada. A seguir, detalham-se algumas iniciativas concretas:

- **Ação climática.** Apesar da crescente urgência representada pelo aquecimento global, ainda são relativamente poucas as Câmaras de Comércio que oferecem a seus associados ferramentas concretas e acompanhamento especializado para quantificar e reduzir sua pegada de carbono. No entanto, existem casos destacados que ilustram o caminho a seguir. A Câmara de Comércio de Madri, por exemplo, disponibiliza às empresas uma calculadora de pegada de carbono, uma ferramenta prática que permite medir suas emissões e definir planos de redução eficazes.

Por sua vez, a Câmara de Comércio de Barcelona adotou uma abordagem integral, participando ativamente de projetos europeus focados na adaptação e mitigação climática. Entre suas iniciativas mais relevantes estão o projeto Life\_eCOadapt50, voltado à adaptação estratégica dos territórios e da economia local; o MedSeaRise, que avalia os riscos associados ao aumento do nível do mar Mediterrâneo; e o Better Blue, que promove uma governança colaborativa para a adaptação climática e estilos de vida sustentáveis em ambientes marinhos. Esses exemplos demonstram o potencial das câmaras para atuar como catalisadoras da ação climática empresarial, ainda que sua disseminação no conjunto das instituições camerais siga sendo um desafio pendente.

- **Economia circular.** Um terço das Câmaras de Comércio analisadas desenvolveu iniciativas concretas para impulsionar a transição rumo a um modelo de economia circular no setor empresarial. Esse compromisso se materializa por meio de diversas estratégias que refletem uma abordagem progressivamente mais especializada. A Câmara de Comércio de Bogotá e a Associação Comercial do Rio de Janeiro, por exemplo, institucionalizaram esse enfoque mediante a criação de estruturas dedicadas exclusivamente

## CÂMARA DE COMÉRCIO DE MADRI

A Câmara de Comércio de Madri oferece todas as ferramentas necessárias e informação atualizada sobre tendências, novidades, formação, auxílios e políticas da Prefeitura de Madri que servem de suporte para a transformação, o crescimento e a consolidação das pequenas e médias empresas madrilenas no âmbito da sustentabilidade. Em concreto, apoia suas empresas com diversas iniciativas para melhorar sua ação climática, por exemplo, por meio da **medição da pegada de carbono**, colocando à disposição das empresas uma **calculadora de pegada de carbono** para que possam conhecer de forma imediata e gratuita o cálculo global das emissões geradas pela empresa e estabelecer medidas para reduzi-las.

ao tema: um cluster de “Água e Economia Circular” no caso colombiano, e um Conselho Empresarial de “Sustentabilidade e Economia Circular” no caso brasileiro.

Outras câmaras optaram por uma abordagem mais prática e formativa. A Câmara de Comércio da Cidade do México oferece capacitação especializada para que as empresas implementem sistemas de gestão ambiental, melhorem sua eficiência energética e otimizem o uso de recursos, como a água e as matérias-primas. De maneira semelhante, a Câmara de Comércio de Quito promove ações operacionais voltadas à redução de resíduos e à promoção da reciclagem. Um passo adicional é dado pela Câmara de Comércio de

Santiago, que trabalha diretamente com seus associados para integrar os princípios da economia circular ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos, demonstrando uma evolução que vai da conscientização à aplicação prática e estrutural.

- **Compromisso social.** As Câmaras de Comércio desenvolvem um número bem maior de iniciativas no âmbito social do que no ambiental. De fato, quase 90% das câmaras analisadas contam com alguma iniciativa vinculada aos seguintes temas:

- Liderança feminina e igualdade de gênero. Sete das dezessete câmaras implementaram programas específicos para impulsionar a liderança feminina e promover a igualdade de gênero no âmbito empresarial. Essas iniciativas assumem diferentes formatos conforme o contexto local: a Câmara de Comércio de Santo Domingo criou o “Programa Mujer Es”, um diretório digital que torna visíveis empresas com participação acionária feminina superior a 51%; a Câmara de Comércio de Madri desenvolve programas de mentoria e apoio como “Empresarias Líderes 360” e “Empreendedoras”; e a Câmara de Comércio da Guatemala promove o empoderamento feminino por meio do “Círculo de Mulheres Guatemaltecas” e de seu Congresso anual de Mulheres Líderes. Outras câmaras, como as de Tegucigalpa, Barcelona e Rio de Janeiro, estabeleceram estruturas permanentes dedicadas a esse objetivo, enquanto a Câmara de Comércio do Uruguai institucionalizou esse compromisso mediante a criação de um departamento de gênero que assessorava empresas na construção de capital humano inclusivo.

- Inclusão laboral e empregabilidade. As Câmaras de Comércio estão desenvolvendo iniciativas específicas para enfrentar desafios sociais vinculados à empregabilidade, focalizando três grupos prioritários. Para os **jovens**, la Câmara

## CÂMARA DE COMÉRCIO E PRODUÇÃO DE SANTO DOMINGO

### Contribuição com a igualdade de gênero

**MujerEs** é um diretório empresarial que dá visibilidade a empresas com participação acionária feminina superior a 51%. Essa iniciativa valoriza o talento, a visão e a liderança das empreendedoras em diversos setores, destacando sua contribuição única para a inovação e a resiliência no ecossistema empresarial.

de a Câmara de Comércio de Lima implementa programas como “Semillero CCL” e “Generación F”; a Câmara de Comércio de Barcelona conta com o Programa Talento Jovem (PICE), que inclui mobilidade transnacional; e a Câmara de Comércio da Argentina criou o “CAC Jovem” para formar os futuros líderes do setor empresarial. No que diz respeito às **Pessoas idosas**, as câmaras de Cádiz e Barcelona lançaram o Programa Talento 45+ para facilitar a reinserção laboral de desempregados entre 45 e 60 anos, iniciativa que encontra paralelo no Conselho de “Economia Prateada e de Longevidade” da Câmara do Rio de Janeiro.

Para **pessoas em situação de vulnerabilidade**, observam-se intervenções particularmente inovadoras: a Câmara de Comércio de Tegucigalpa, em aliança com a OIM, capacita migrantes retornados e jovens de zonas vulneráveis para favorecer sua inclusão laboral; a Associação Comercial de São Paulo conecta

empresas com comunidades por meio do programa «ACSP Convida»; a Câmara da Cidade do México promove a vinculação comunitária para gerar impacto social positivo; e a Câmara de Bogotá lidera a Rede de Valor Compartilhado, uma plataforma que articula empresas, universidades e especialistas para transformar desafios sociais em oportunidades de inovação. Esses esforços refletem uma compreensão cada vez mais integral do papel das câmaras como agentes de inclusão socioeconômica.

### CÂMARA DE COMÉRCIO DA ARGENTINA

#### Contribuição para a inclusão de jovens

O programa CAC Jovem é um espaço de trabalho integral dentro da Câmara Argentina de Comércio e Serviços, dedicado a incorporar jovens vinculados ao comércio e aos serviços, com o objetivo de formá-los como futuros líderes do setor.

- **Compromisso com a governança.** No que diz respeito ao pilar de governança, as Câmaras de Comércio promovem a ética, a transparência, a boa governança corporativa e o cumprimento normativo entre seus associados, e em alguns casos em sua própria gestão interna. 59% das câmaras analisadas contam com alguma iniciativa de governança vinculada às seguintes temáticas:

- Ética e combate à corrupção empresarial. A promoção de práticas éticas e a luta contra a corrupção constituem um pilar fundamental

para assegurar a boa governança empresarial. Diversas Câmaras de Comércio desenvolveram iniciativas concretas nesse âmbito: a Câmara de Comércio de Santiago estabeleceu diretrizes específicas para fomentar a transparência e a responsabilidade na comunicação das práticas sustentáveis das empresas. Por sua vez, a Câmara de Comércio de Lima conta com uma Comissão de Integridade e Luta contra a Corrupção, que tem gerido projetos formativos como o “Semementeira para futuros funcionários e servidores públicos”. Nessa mesma linha, a Associação Comercial do Rio de Janeiro criou um Conselho Empresarial especializado em “Governança, Ética e Diversidade”, demonstrando o compromisso institucional com esses valores.

### CÂMARA DE COMÉRCIO DE SANTIAGO

A Câmara de Comércio de Santiago conta com distintas plataformas e portais para acompanhar seus associados em seu caminho de transformação sustentável. “Mensagem Mantido” é um guia que mostra as diretrizes para fomentar uma maior transparência e responsabilidade comunicacional sobre as práticas e políticas de sustentabilidade das empresas e/ou dos bens e produtos que oferecem.

- Transparência e prestação de contas. O exercício de transparência tornou-se uma prática crescente entre as próprias Câmaras de Comércio, com a publicação regular de relatórios de sustentabilidade e resultados. Exemplos

destacados incluem a Câmara de Comércio de Bogotá, a de Santiago, a de Lima e a Associação Comercial de São Paulo. Além disso, essas instituições estendem esse princípio aos seus associados, como demonstra a Câmara de Comércio do Uruguai, que promove ativamente a adoção de relatórios ESG entre as empresas.

- **Outras ações vinculadas com a promoção da sustentabilidade:**

- Guias e formação especializada. A capacitação e a criação de recursos técnicos sobre sustentabilidade representam outra área de ação significativa. A Câmara de Comércio de Santiago desenvolveu o portal "Negocio Redondo" para centralizar informações e ferramentas relacionadas com práticas sustentáveis. Também as Câmaras de Barcelona e Cádiz oferecem programas formativos específicos para facilitar a transição empresarial rumo a modelos mais sustentáveis, com especial ênfase na eficiência energética e na.

- Certificados ou selos de sustentabilidade. O apoio à certificação sustentável constitui outro mecanismo de impulso das câmaras para facilitar a transformação sustentável das empresas. Por exemplo, a Câmara de Comércio da Cidade do México facilita a seus associados a obtenção do distintivo de Responsabilidade Social Empresarial ESR®, e a Câmara de Comércio de Quito estabeleceu um sistema de reconhecimento para empresas que implementam boas práticas em temas de sustentabilidade.

- Celebração de eventos e reconhecimentos sobre sustentabilidade. A organização de eventos especializados completa o espectro de ações para promover a sustentabilidade. A Câmara

### CÂMARA DE COMÉRCIO DE BOGOTÁ

A Câmara de Comércio de Bogotá publica relatórios de sustentabilidade desde o ano de 2013, realizando um exercício de prestação de contas de seu compromisso com a sustentabilidade, como organização, e também diante de seus associados.

de Comércio de Lima celebra anualmente seu "Foro de Sustentabilidade", e a Câmara de Comércio de Bogotá outorga o Prêmio de Valor Compartilhado para destacar iniciativas empresariais que geram simultaneamente benefícios econômicos e sociais, criando assim referências inspiradoras para o conjunto do ecossistema empresarial.

# VOZES ESPECIALISTAS

## JULIÁN SUÁREZ MIGLIOZZI

Gerente de Desenvolvimento  
Territorial Sustentável, CAF



*"Nos últimos cinco anos, a carteira subnacional do CAF alcançou mais de USD 5.500 milhões em créditos".*

**ENFOQUE:** A banca de desenvolvimento como um acelerador do progresso econômico local.

### BRECHAS DE FINANCIAMENTO

O acesso ao financiamento é uma das maiores limitações que enfrentam os governos locais.

**Que instrumentos financeiros inovadores está promovendo o CAF para apoiar projetos impulsionados pelos governos locais? Como trabalham com o ecossistema local?**

R. O acesso limitado a fontes de financiamento constitui uma das principais barreiras enfrentadas pelos governos subnacionais. Conscientes dessa realidade, no CAF temos desenhado uma oferta específica para atender às necessidades técnicas e financeiras dos governos subnacionais. Nos últimos cinco anos, a carteira subnacional alcançou mais de USD 5,5 bilhões em créditos, com uma alocação adicional de mais de USD 8 milhões em cooperações técnicas não reembolsáveis.

Da mesma forma, promovemos instrumentos inovadores como o desenvolvimento de financiamento misto, apoio para emissão de bônus locais e mecanismos para facilitar a estruturação de projetos subnacionais com padrões adequados para atrair investimento.

### CONDIÇÕES HABILITANTES

**O que um projeto de um governo local deve ter para ser considerado "bancável" e atrair o interesse de um organismo financeiro como o CAF? Considerando que governos locais têm empresas públicas, como a banca de desenvolvimento trabalha com elas?**

R. Nossa aposta não se limita a oferecer produtos financeiros, mas sim a desenvolver um enfoque integral que acompanhe os governos locais em cada etapa. Para que um projeto seja "bancável", é essencial contar com bons lideranças locais que se traduzam em solidez fiscal subnacional, capacidade institucional e de gestão, marco legal e

normativo claro e estrutura financeira robusta. Por meio de nossas intervenções, buscamos fortalecer as capacidades dos governos locais, reduzindo assimetrias e garantindo que mais territórios possam acessar financiamento.

### INVESTIMENTO EM INFRAESTRUTURA RESILIENTE E VERDE

Dado o papel-chave dos governos locais na adaptação às mudanças climáticas e na transição energética, **como o setor privado pode participar de maneira mais efetiva em projetos de infraestrutura resiliente e sustentável, e que mecanismos de garantia ou incentivos o CAF está explorando para reduzir os riscos percebidos pelos investidores?**

R. O setor privado pode participar desde a fase de desenho, em mesas técnicas municipais e diagnósticos de vulnerabilidade climática. O CAF fez a aposta de destinar pelo menos 40% de seu financiamento a projetos categorizados como “verdes” até 2026 – meta que já cumprimos – visando consolidar-nos como o “Banco Verde e Azul” da América Latina e do Caribe.

Também avançamos no desenho de instrumentos financeiros inovadores para reduzir riscos percebidos pelos investidores, como o desenvolvimento de Plataformas de Garantias Regionais e a concessão de recursos de pré-investimento e assistência técnica reembolsável.

### COMPETITIVIDADE E CLUSTERS PRODUTIVOS REGIONAIS

Os governos regionais têm um papel-chave em aspectos como infraestrutura viária, serviços básicos, investimento em capital humano e desenvolvimento econômico local. **Como o CAF está apoiando esses governos para que desenhem políticas de desenvolvimento produtivo e clusters em aliança**

**com o setor privado, evitando duplicidades e maximizando impactos?**

R. O CAF promove políticas integrais de desenvolvimento territorial que incluem competitividade econômica, ordenamento territorial, inovação e capital humano. Recentemente, em conjunto com a Vice-presidência de Setor Privado do CAF, avançamos na identificação e priorização de programas orientados ao desenvolvimento produtivo segundo as necessidades de cada território.

Em definitiva, o enfoque de intervenção subnacional do CAF busca trabalhar não somente com os governos, mas também com instituições financeiras com capilaridade no tecido produtivo local, empresas e agências de fomento, colocando no centro a vocação do território e apostando em potencializar os setores que promovam competitividade e produtividade.

### REDES DE CIDADES

**Como se pode potencializar que as cidades ibero-americanas aprendam entre pares e reproduzam modelos exitosos de colaboração? Que papel desempenham redes como Biodiverciudades ou a UCCI nesse propósito?**

R. O CAF apostou no desenvolvimento e apoio de redes e alianças, já que esses espaços facilitam o intercâmbio de boas práticas e o conhecimento mútuo entre seus participantes. Essas plataformas são ferramentas-chave para replicar modelos exitosos, aprender sobre o que funciona – e sobre o que não funciona – e compartilhar experiências, inclusive entre cidades de diferentes tamanhos ou regiões de distintos países que possuem esquemas de descentralização diferentes, mas que se reúnem em torno da vontade de encontrar soluções em nível local.

Nesse contexto, a Rede de BiodiverCiudades, lançada pelo CAF em 2021 junto ao Instituto de Pesquisa de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt e ao Programa das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos (ONU-Habitat), entre outros sócios, está integrada por 242 cidades de 17 países da América Latina e do Caribe. Trata-se de uma plataforma para que cidades da região se transformem em espaços mais sustentáveis, resilientes e inclusivos, onde o bem-estar humano e a natureza se encontrem e sejam planejados de maneira integrada. O CAF apoia essas cidades oferecendo assistência técnica para desenvolver projetos inovadores baseados na natureza, facilitando a busca de financiamento e fomentando o intercâmbio de conhecimentos para alcançar um desenvolvimento urbano que funcione em harmonia com a biodiversidade.

Recentemente, na COP de Belém, lançamos uma facilidade programática de USD 12 milhões junto ao Fundo de Adaptação, que contará com o apoio do ICLEI para implementar projetos que fortaleçam a resiliência climática das cidades que conformam a Rede.

Por outro lado, com a UCCI temos uma aliança estratégica para promover o desenvolvimento de cidades mais verdes, justas e prósperas na região. Por meio dessa dinâmica de trabalho, buscamos facilitar o financiamento de projetos urbanos transformadores e fortalecer a governança local, alinhando-se aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 da ONU.

Recentemente, anunciamos também a Aliança Cidades Ibero-América 500+, um legado para o futuro que busca promover um espaço e plataforma de colaboração entre nossas cidades e acompanhar o desenvolvimento de uma folha de rota conjunta de transformação e investimento em políticas sólidas e

projetos estratégicos que melhorem a qualidade de vida de seus habitantes.

Todas essas iniciativas têm despertado grande interesse entre as cidades e possibilitam espaços de cooperação sul-sul e de cooperação descentralizada entre territórios, permitindo um diálogo entre pares sobre assuntos que são, em muitos casos, bastante pragmáticos, como por exemplo a gestão do espaço público, a inclusão e a participação de migrantes na vida social e econômica da cidade, entre outros exemplos concretos.

## 4.2. OUTRAS ORGANIZAÇÕES DE PROMOÇÃO EMPRESARIAL NO ENTORNO LOCAL

Foram analisadas um total de 13 organizações de promoção empresarial de distinta natureza em relação às Câmaras de Comércio. Em concreto, foram analisadas três agências de desenvolvimento econômico local, promoção de exportações e

investimentos; três clusters tecnológicos; três associações empresariais e gremiais; e duas organizações de alcance regional para analisar sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social das cidades onde se encontram localizadas.



## I. NOVAS ORGANIZAÇÕES PARA APOIAR O SETOR EMPRESARIAL

As organizações de promoção empresarial analisadas se dividem claramente em dois grupos temporais: as Câmaras de Comércio, que são historicamente mais antigas, e outro tipo de organizações de criação mais recente que são, em sua maioria, entidades **fundadas a partir da década de 1990 ou dos anos 2000**.

Essas organizações costumam estar **focadas em temas específicos** como a inovação, o empreendedorismo tecnológico, a articulação de políticas públicas locais ou a representação de setores específicos, cobrindo nichos que as Câmaras de Comércio, com seu enfoque mais amplo e multisectorial, não cobrem com a mesma profundidade. Por exemplo, a ProBogotá se concentra no planejamento urbano sustentável e no desenvolvimento social e de mobilidade para a região; e a ConQuito cumpre um papel de facilitadora de processos de avanço em matéria de políticas públicas de desenvolvimento na capital do Equador.

Em Madri, a Confederação Empresarial de Madri (CEIM-CEO) desempenha um papel ativo no diálogo social e no desenho de planos estratégicos para a cidade, como o desenvolvimento do novo Plano Estratégico Municipal que foi recentemente aprovado pela Prefeitura de Madri e cuja elaboração contou com sua colaboração. Essa entidade, por sua vez, convive com outras organizações como o Cluster MAD FinTech, que centra seu trabalho na promoção do ecossistema de tecnologia financeira da cidade.

Também é interessante analisar aquelas **organizações que nasceram especificamente para apoiar um segmento do setor empresarial**, como as pequenas e médias empresas (PIMEs). Este é o caso da Federação de Comércio e Indústria da Cidade Autônoma de Buenos Aires (FECOBA), que se

concentra no desenvolvimento do tecido empresarial de empresas de menor porte da cidade.

Da mesma forma, existem casos em que as câmaras cooperam diretamente com outras organizações que representam o setor privado em nível local. Por exemplo, em Bogotá, a ProBogotá participa junto com a Câmara de Comércio de Bogotá em iniciativas como o Comitê Bogotá Circular.

## II. PROGRAMAS E SERVIÇOS FOCADOS NAS NECESSIDADES DAS EMPRESAS

Os programas que esse tipo de organizações oferecem às empresas se concentram em temáticas concretas, como incidência política, financiamento especializado (financiamento público, capital semente), apoio ao investimento, inovação tecnológica e sustentabilidade urbana ou de algum setor em concreto.

Após analisar a tipologia dos programas e serviços que as outras organizações de promoção empresarial oferecem às empresas e empreendedores, foram identificados alguns padrões comuns, conforme detalhado a seguir:

- **Programas de internacionalização empresarial.** Os programas de internacionalização desenvolvidos por essas organizações se articulam em torno de três eixos estratégicos: **a exportação de startups tecnológicas** (por meio de iniciativas como InvestSP e ProBogotá), **o impulso setorial** mediante clusters especializados (como o Clúster Automotriz da Cidade do México ou o Clúster Digital da Catalunha) e a **facilitação de investimentos e conexões internacionais** (por meio de entidades como CEIM e CEIB). Esse apoio integral se complementa, em muitos casos, com assistência financeira e consultoria estratégica especializada para garantir o êxito da projeção externa.

Alguns exemplos concretos desses modelos são a InvestSP, a Agência de Promoção de Investimentos e Competitividade de São Paulo, que executa o programa Exporta SP, desenhado especificamente para preparar MPEs e produtores rurais em seu acesso a mercados internacionais. Em Portugal, a Associação Empresarial da Região de Lisboa (AERLIS) organiza missões empresariais dirigidas à internacionalização de suas 85.000 empresas afiliadas. Paralelamente, o Clúster Automotriz Metropolitano da Cidade do México demonstra o enfoque setorial, coordenando projetos e negócios com contrapartes estrangeiras para que as empresas locais possam expandir-se a novos mercados internacionais.

- **Programas de capacitação e criação de capacidades para a excelência setorial.** Essas organizações implementam programas de capacitação especializados com enfoque tecnológico, vinculados diretamente à gestão estratégica empresarial e à incidência política. Um exemplo representativo é o Clúster Digital da Catalunha (Barcelona), que desenvolveu uma agenda formativa integral para a atualização e desenvolvimento do talento digital. Esta inclui a Clúster Academy, uma plataforma de e-learning e cursos especializados, como o dedicado ao uso da inteligência artificial para a solicitação de auxílios públicos, demonstrando assim a adaptação da formação às necessidades tecnológicas atuais.
- **Serviços de apoio chave para melhorar a competitividade empresarial.** Essas entidades oferecem serviços especializados, facilitam o acesso a capital e prestam apoio técnico, consolidando-se como estruturas de suporte gremial avançado e motores de ecossistemas de inovação. A seguir, detalham-se seus principais serviços:

• Serviços de assessoria legal e resolução de conflitos. Esses serviços se orientam a proporcionar segurança jurídica, defesa dos interesses dos grêmios e mecanismos alternativos de solução de conflitos. A FECOBA fornece assessoria integral em matéria contábil, tributária e jurídica, enquanto a COPARMEX oferece assistência jurídica especializada, acesso a advogados e apoio na resolução de litígios.

• Serviços de digitalização, inovação e acesso à tecnologia para melhorar a competitividade graças à incorporação de novas tecnologias. Organizações como MAD FinTech oferecem consultoria especializada em cibersegurança e identidade digital. A ConQuito lidera a "Rota da Inovação", articulando programas para fortalecer a gestão da inovação empresarial e facilitar a adoção de tecnologias.

• Serviços de acesso a capital semente e investidores. Embora menos de 20% das câmaras ofereçam esse serviço, no caso desse tipo de organizações existem iniciativas muito relevantes para permitir o acesso a financiamento às empresas. Um exemplo é o Clube de Investidores Anjos da COPARMEX CDMX e sua plataforma "Crece tu Negocio". A ConQuito administra o programa FonQuito de capital semente e a incubadora EmprendeLab, enquanto a ProBogotá impulsiona a iniciativa BICTIA, uma incubadora e aceleradora com acesso a financiamento.

- **Espaços de visibilidade, colaboração e diálogo.** Todas as entidades analisadas propiciam a existência de espaços permanentes de diálogo e colaboração por meio de comitês, conselhos e mesas de trabalho especializadas. A MAD FinTech organiza comissões sobre Legaltech, Silver

Economy e Seguros; o ClauMet CDMX funciona mediante oito comitês temáticos; e a AERLIS conta com uma ampla rede de conselhos setoriais. A FECOBA, por sua vez, participa ativamente da Mesa Produtiva de Buenos Aires e do Conselho Consultivo PME.

No que diz respeito à visibilidade e networking, destaca-se o Madrid Leaders Fórum coorganizado pela CEIM-CEO, um evento anual que reúne líderes empresariais e institucionais, exemplificando o compromisso com a criação de espaços de networking de alto nível para seus associados.

### III. APOIO AO ECOSISTEMA DE EMPREENDIMENTO LOCAL: A COLUNA VERTEBRAL DE SEU TRABALHO

O apoio que essas organizações oferecem a empreendedores e startups locais transcende a assessoria convencional, concentrando-se estrategicamente na aceleração de projetos de base tecnológica, na facilitação do acesso a financiamento e na construção de comunidades especializadas. Esse enfoque integral materializa-se em iniciativas concretas como o Sandbox Financeiro Digital da MAD FinTech em Madri, um ambiente controlado que permite às startups testar e desenvolver suas soluções antes do lançamento comercial. Outro exemplo é o da ConQuito, que implementou uma “Rota de Empreendimento” que integra programas como o EmprendeLab, um laboratório de ideias que fornece recursos, mentoria e capacitação para transformar ideias em empresas viáveis, junto com a iniciativa Digitaliza DQM para fortalecer a adoção tecnológica nos empreendimentos. O CEIB evidencia um enfoque regional ao promover a liderança juvenil e a cooperação por meio de alianças com a Federação Ibero-americana de Jovens Empresários (FJJE) e da

organização de fóruns de referência, consolidando assim um ecossistema de apoio multinível para o empreendedorismo inovador.

#### CONQUITO

A rota de empreendimento da ConQuito abrange desde a capacitação inicial até a conexão com os mercados e o apoio financeiro. Além disso, facilita-se a vinculação com os mercados internacionais, proporcionando oportunidades para que os empreendedores possam conectar-se com clientes potenciais e parceiros comerciais. Também são oferecidas chamadas de capital semente, fornecendo o apoio financeiro necessário para que os empreendedores possam levar suas ideias do papel à realidade.

A Rota é composta por três programas:

**FonQuito:** Chamada de capital semente, que faz parte do Fundo de Empreendimento da Cidade.

**Empretec:** Programa pioneiro das Nações Unidas para o fomento da iniciativa empresarial.

**EmprendeLab:** Laboratório de ideias com acesso a recursos, mentoria e capacitação para converter suas ideias em empresas viáveis.

**FEDERAÇÃO DE  
COMÉRCIO E INDÚSTRIA  
DA CIDADE DE BUENOS AIRES  
(FECOBA) (BUENOS AIRES)**

A Federação de Comércio e Indústria da Cidade Autônoma de Buenos Aires (FECOBA) conta com a área de empreendedores, que gera grupos humanos onde o networking e o trabalho em equipe ajudam a gerar mais e melhores empreendimentos.

**IV. A COLABORAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA:  
UM ESPAÇO DE TRABALHO PARA TODAS AS  
ORGANIZAÇÕES DE PROMOÇÃO EMPRESARIAL**

Como no caso das Câmaras de Comércio, o restante das organizações de promoção empresarial também colabora de maneira estreita e recorrente com as administrações públicas, entre elas, com governos locais das cidades UCCI. Isso ocorre por meio de distintas iniciativas, como a incidência em políticas públicas locais, através de projetos colaborativos ou

participando conjuntamente em espaços de diálogo, entre outros.

Essa capacidade de incidência materializa-se em diversas iniciativas que vão desde a incidência em políticas públicas locais até o desenvolvimento de projetos conjuntos e acordos de colaboração formalizados, demonstrando o papel catalisador que essas instituições exercem na melhoria do ambiente empresarial e no desenvolvimento territorial (Ver Tabela 4).

*Tabela 4. Exemplos de colaboração público-privada entre as organizações de promoção empresarial (agências de promoção econômica, associações gremiais e clústers temáticos) e os governos locais de capitais ibero-americanas membros da UCCI*

CIDADE	ORGANIZACIÓN	MEMBRO UCCI	TIPO DE COLABORAÇÃO
	CEIM-CEOE	Prefeitura de Madri	A CEIM colabora ativamente com a Prefeitura de Madri no desenho do Plano Estratégico Municipal, do Plano Geral de Madri 360 e coorganiza o Madrid Leaders Fórum com a Câmara de Madri.
	MAD FinTech	Prefeitura de Madri	Nasce por impulso da Prefeitura de Madri em conjunto com um grupo de empresas.
Cidade do México	COPARMEX CDMX	Governo da Cidade do México	Mantém uma relação de diálogo e colaboração com o Governo da Cidade, acordando uma agenda de trabalho conjunta para maximizar o potencial econômico e assinando convênios com instâncias do governo local.

CIDADE	ORGANIZAÇÃO	MEMBRO UCCI	TIPO DE COLABORAÇÃO	
	Bogotá	ProBogotá Región	Prefeitura Maior de Bogotá	Apoia diretamente a Prefeitura Maior de Bogotá na proteção dos morros orientais e participa do Comitê Bogotá Circular junto a entidades públicas distritais.
	Quito	ConQuito	Município do Distrito Metropolitano de Quito	O Prefeito Metropolitano de Quito preside o Conselho Diretor da ConQuito e colaboram formalmente na melhoria da tramitação municipal.
	Buenos Aires	FECOBA	Governo da Cidade Autônoma de Buenos Aires	A FECOBA mantém uma relação de trabalho e colaboração com o Governo da Cidade. Assinaram um acordo com o Instituto de Estatística e Censos de CABA.
	São Paulo	InvestSP	Prefeitura de São Paulo	Colabora com a Secretaria Municipal de Turismo de São Paulo em projetos como o Discover SP.
	Lisboa	AERLIS	Câmara Municipal de Lisboa	Assinaram protocolos de cooperação e participação financeira com a Câmara Municipal de Lisboa.
	Barcelona	Clúster Digital de Cataluña	Prefeitura de Barcelona	A Prefeitura de Barcelona é um dos membros do Cluster.
	Santo Domingo	CODESSD	Prefeitura do Distrito Nacional, Santo Domingo	Participa na Mesa de Segurança e Cidadania da Prefeitura do Distrito Nacional de Santo Domingo.

Os canais de colaboração público-privada dessas organizações são diversos. A seguir, detalham-se os mais relevantes analisados:

- **Incidência e formulação de políticas públicas locais.** As organizações analisadas desempenham um papel fundamental e estratégico na melhoria do ambiente regulatório e econômico de suas respectivas cidades. Algumas dessas organizações contam com mecanismos de governança permanentes, como é o caso do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Santo Domingo (CODESSD), que faz parte de um órgão consultivo nacional em colaboração com quinze organizações da sociedade civil, com o objetivo de impulsionar grandes reformas e pactos.

Um exemplo destacado de influência na formulação de políticas públicas de longo prazo é a ProBogotá, que participou ativamente da modernização do regime jurídico da cidade. Sua intervenção concretizou-se, entre outras ações, na análise da nova institucionalidade derivada do Plano de Ordenamento Territorial, onde se identificou a necessidade de completar a normativa correspondente à escala local de governo.

Por sua vez, na Cidade do México, a COPARMEX CDMX apresentou ao governo local da Cidade a “Visão 2050 para a Cidade do México”, uma rota que reflete os interesses do setor privado e estabelece diretrizes estratégicas para o desenvolvimento futuro da capital. Na mesma linha, o ClauMet apresentou em 2025 a “Estratégia de Habilidades para a Indústria Automotiva na Zona Centro do México”, uma iniciativa que constitui uma visão estratégica e participativa para enfrentar os desafios derivados da transformação tecnológica no setor automotivo.

## CONFEDERAÇÃO MADRILENA DE EMPRESÁRIOS (CEIM MADRI)

A partir da Confederação Empresarial de Madri (CEIM), são realizadas propostas às administrações públicas orientadas a melhorar o marco no qual se desenvolve a atividade empresarial e propiciar um aumento de sua produtividade e competitividade; a melhorar o ecossistema inovador e de pesquisa; e a melhorar o ecossistema educativo, universitário e de formação da cidade, entre outros.

## COPARMEX CIDADE DO MÉXICO

O Programa “Minha Moradia” busca posicionar a COPARMEX CDMX como uma referência em políticas públicas de habitação, desenvolvimento urbano equitativo e regeneração comunitária, fortalecendo a colaboração entre empresários, autoridades e sociedade.

- **Acordos de colaboração entre o setor público e privado.** As organizações analisadas estabeleceram alianças estratégicas com entidades públicas para executar projetos específicos e financiar iniciativas de impacto, demonstrando uma articulação funcional entre ambos os setores. Exemplo disso é a InvestSP em São Paulo, que desenvolve iniciativas como o CreativeSP com a Secretaria de Cultura, Economia e Indústria Criativa da Prefeitura,

e o Discover SP em colaboração com a Secretaria Municipal de Turismo. Em Madri, a CEIM-CEOÉ mantém convênios com a Prefeitura de Madri para realizar estudos setoriais e colabora ativamente na implementação do Plano Geral de Madri 360. Da mesma forma, em Buenos Aires a FECOBA assinou um acordo de cooperação com o Instituto de Estatística e Censos do Governo da Cidade de Buenos Aires para elaborar projetos conjuntos que fortaleçam as PMEs locais mediante maior sinergia público-privada.

**• Espaços de diálogo e outros (comitês, mesas de trabalho).** Essas organizações participam ativamente de espaços de diálogo institucionalizados que facilitam a coordenação de políticas públicas. A CEIM-CEOÉ faz parte do Conselho para o Diálogo Social da Comunidade de Madri, órgão tripartite que promove a colaboração entre o governo regional, sindicatos e representantes empresariais. A FECOBA, por sua vez, intervém em instâncias-chave como a Mesa Produtiva da Cidade de Buenos Aires e o Conselho Consultivo PME. Na Cidade do México, a COPARMEX CDMX mantém uma relação de diálogo permanente com o governo local, materializada em uma agenda de trabalho conjunta orientada a maximizar o potencial econômico da cidade.

## V. A SUSTENTABILIDADE E SEU VÍNCULO COM A COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL: UM ENFOQUE CRESCENTE

As organizações analisadas demonstram um compromisso significativo com a integração da sustentabilidade, tanto em sua gestão interna como nos serviços oferecidos a empresas e empreendedores, abordando de maneira integral os três pilares: ambiental, social e de governança. Cabe destacar que a grande maioria conta com ao menos uma iniciativa nessa matéria.

**• Compromisso ambiental.** As organizações analisadas desenvolvem iniciativas vinculadas à ação climática, à redução do impacto ecológico e ao impulso da economia circular, tal como detalhado a seguir:

• Ação climática e eficiência energética. Existem alguns exemplos de ações para lutar contra a mudança climática nesse tipo de organizações. Por exemplo, a ProBogotá implementou uma ferramenta para a estimativa e mitigação de emissões de efeito estufa dirigida à comunidade de transporte de carga. Por sua vez, o ClauMet CDMX promove a transição para a eletromobilidade, com ênfase na produção de veículos elétricos e seus componentes, assim como a digitalização e a eficiência energética para otimizar o consumo nos processos produtivos.

• Economia circular e bioeconomia. A ProBogotá também está trabalhando nessa temática, impulsionando o desenvolvimento do Hub de Bioeconomia em aliança com o Instituto Alexander Von Humboldt e trabalhando na construção de uma rota para a gestão integral de resíduos sólidos. A ConQuito faz parte do Sistema de Produção Sustentável desde a Agricultura Urbana (AGRUPAR), que fomenta o autoabastecimento e a comercialização de produtos orgânicos em Biofeiras; além disso, promove a Economia Circular por meio de eventos como “Circular Connect Quito 2024”. No âmbito tecnológico, o Clúster Digital da Catalunha coordena o projeto Portwaste, que aplica soluções tecnológicas para reintroduzir resíduos marítimos no mercado.

**• Compromisso social.** Algumas das organizações analisadas levam a cabo projetos e iniciativas vinculadas à inclusão, à igualdade de gênero, ao desenvolvimento comunitário, ao fomento da liderança jovem e à responsabilidade com os

trabalhadores e a sociedade, tal como detalhado a seguir:

- Liderança feminina e igualdade de gênero.

O CODESSD (Santo Domingo) lidera a Rede de Mulheres CODESSD Verde, que contribuiu para transformar a consciência ambiental e comunitária nas bacias dos rios Ozama e Yaque do Norte. A ConQuito, por sua vez, fomenta a igualdade de gênero mediante capacitações especializadas e a chamada de capital semente “Quito Mulher”.

- Inclusão laboral e empregabilidade. A ConQuito

colabora com a Secretaria de Inclusão Social do Município local em iniciativas como o Plano de Ação contra o Trabalho Infantil, reforçando seu compromisso com a inclusão e a proteção social.

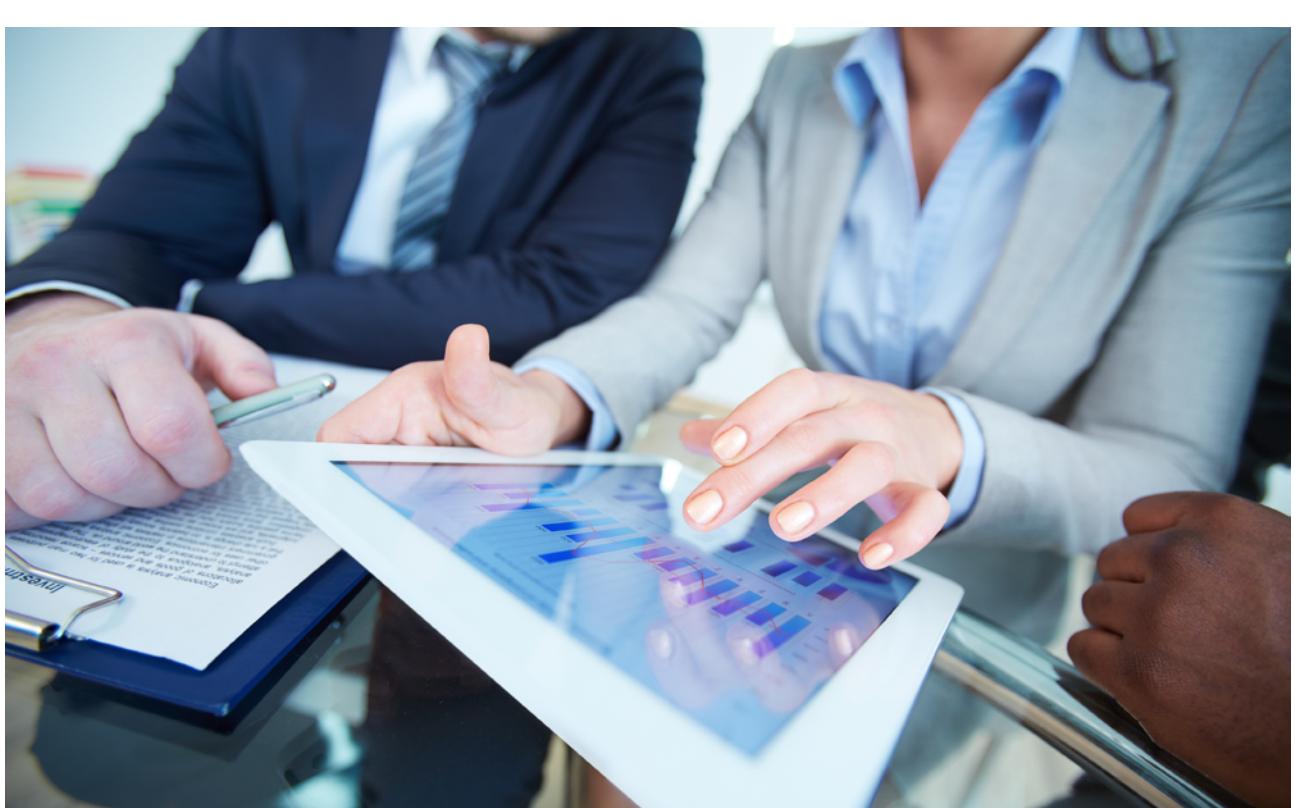
- **Compromisso com a governança.** As iniciativas analisadas se orientam à transparência, à ética, à estrutura institucional e ao cumprimento normativo, tal como detalhado a seguir:

- Ética e luta contra a corrupção empresarial.

A ProBogotá conta com seu próprio código de ética, uma prática destacável que não é generalizada entre as organizações analisadas. O CEIB mantém acordos de colaboração com entidades-chave como o Centro Ibero-americano de Arbitragem (CIAR), o que fortalece o marco de governança interinstitucional e os mecanismos de resolução de controvérsias. Da mesma forma, o CODESSD (Santo Domingo) assinou acordos de cooperação com a Câmara de Contas para promover a transparência e o fortalecimento institucional.

- Transparência e prestação de contas. A

ConQuito publica um Informe de Prestação de Contas (2024), que constitui um exercício destacável de transparência. Do mesmo modo, a ProBogotá divulga anualmente seu informe de gestão para visibilizar os dados de impacto de suas atividades e reforçar a confiança perante a sociedade.



## 4.3. ORGANIZAÇÕES PARA A ARTICULAÇÃO EMPRESARIAL REGIONAL

O papel de organizações como a Associação Ibero-americana de Câmaras de Comércio (AICO) e o Conselho de Empresários Ibero-americanos (CEIB) é fundamental e complementar às Câmaras de Comércio e outras organizações de promoção empresarial para gerar um impacto econômico e social nas cidades ibero-americanas, graças ao seu apoio ao setor empresarial. Essas organizações atuam como facilitadoras, conectoras e promotoras da atividade econômica, superando as fronteiras nacionais para gerar um impacto direto no âmbito urbano, onde se concentra a maior parte da atividade empresarial.

- **O Conselho de Empresários Ibero-americanos (CEIB)** atua como um interlocutor coletivo de alto nível, canalizando a visão do setor privado ibero-americano para as Cúpulas Ibero-americanas de Chefes de Estado e de Governo. Seu valor reside em sintetizar a diversidade de realidades empresariais em propostas concretas de política econômica. Um caso emblemático é sua incidência no desenvolvimento do Foro Ibero-americano da MPEs, uma instância de diálogo onde os representantes do âmbito público e privado de todos os países ibero-americanos se reúnem para debater sobre os desafios que enfrentam as micro, pequenas e médias empresas da região.

É fundamental destacar o papel do CEIB como um lugar de encontro chave para promover o diálogo, não apenas em nível supranacional, mas também com autoridades nacionais e, sobretudo, locais. Essa capacidade de articular a visão do empresariado em todos os níveis de governo assegura que as políticas de fomento produtivo

respondam às realidades específicas de cada território. Além disso, o CEIB tem sido crucial em promover uma agenda de economia digital e inovação compartilhada, impulsionando que grandes corporações colaborem com startups, o que gera ecossistemas de inovação integrados que dinamizam o desenvolvimento de toda a região.

### CONSELHO DE EMPRESÁRIOS IBERO-AMERICANOS (CEIB)

O Conselho de Empresários Ibero-americanos (CEIB) reúne as principais confederações empresariais da Ibero-América. Promove o crescimento econômico e a integração regional por meio do diálogo com os governos nacionais e, descentralizando seu trabalho, facilita espaços de discussão direta com governos locais e regionais para conectar empresas com os desafios e oportunidades de cada território.

- **A Associação Ibero-americana de Câmaras de Comércio (AICO)** fortalece o tecido produtivo regional por meio de um trabalho de base que institucionaliza a cooperação prática entre as economias ibero-americanas. Sua estratégia se centra na criação de redes operativas entre Câmaras de Comércio, o que permite trasladar as necessidades do setor empresarial, particularmente das PMEs, a mecanismos concretos de ação.

Exemplo disso são suas iniciativas de certificação e homologação conjunta, que agilizam os processos de internação de mercadorias e conferem previsibilidade às trocas comerciais. Da mesma forma, a AICO desenvolve um trabalho fundamental na capacitação técnica e no desenvolvimento

de competências, organizando programas de formação que equiparam conhecimentos e melhores práticas entre grêmios e empresários de distintos países, reduzindo assim a brecha de competitividade e consolidando um mercado integrado desde a base.

### **ASSOCIAÇÃO IBERO-AMERICANA DECÂMARAS DE COMÉRCIO (AICO)**

AICO é a Associação Ibero-americana de Câmaras de Comércio, Indústria e Serviços, uma entidade privada, de âmbito internacional e sem fins lucrativos, da qual fazem parte as Câmaras de Comércio mais representativas de 23 países ibero-americanos, corporações afins e empresas. A decisão de criar a Associação foi tomada durante o 1º Encontro de Câmaras de Comércio, Indústria e Associações Ibero-americanas, que se celebrou na Cidade do México no ano de 1974, e sua constituição formal teve lugar em Madri, em 1975.

# VOZES ESPECIALISTAS

## NARCISO CASADO

Secretário do Permanente  
Conselho de Empresários  
Ibero-Americanos (CEIB)



*"A proximidade dos governos locais lhes permite identificar com precisão as necessidades de cada comunidade, enquanto o setor empresarial aporta capacidade de inovação, investimento e criação de emprego".*

**ENFOQUE:** O setor empresarial ibero-americano.

### O PAPEL DO CEIB

O Conselho de Empresários Ibero-Americanos reúne as principais organizações empresariais de 21 países da região, atuando como ponte entre o setor privado e os espaços de decisão ibero-americanos. **Como o CEIB define seu valor diferencial frente a outras redes empresariais e que capacidades concretas aporta para fortalecer o diálogo entre setor público e privado na Ibero-América?**

**R.** O CEIB tem uma particularidade: é uma rede viva que articula as principais organizações empresariais da Ibero-América. Somos a voz articulada do setor privado e nossa força reside na capacidade de gerar consensos e propostas conjuntas, especialmente em temas como empregabilidade, digitalização, sustentabilidade e internacionalização. Apostamos

não apenas no diálogo, mas também na ação público-privada. Contamos com uma ampla rede de apoio que inclui a Organização Internacional de Empregadores (OIE), a Secretaria-Geral Ibero-americana (SEGIB) e os jovens empresários por meio da FIJE, além de colaborar com instituições como a CAF, o BCIE e a ONU Turismo.

### CONFIANÇA EMPRESARIAL

Em um contexto regional onde, em geral, a confiança é um valor cada vez mais deteriorado, **que estratégias estão desenvolvendo as organizações empresariais para reconstruir legitimidade social e demonstrar que as alianças público-privadas geram benefícios tangíveis para a cidadania?**

**R.** Estamos tomando a iniciativa nesse terreno. Para isso, promovemos a transparência, fomentamos o diálogo e demonstramos com fatos que as alianças

público-privadas podem gerar emprego e melhorar a qualidade de vida. Os empresários ibero-americanos firmamos compromissos comuns que abrangem desde a liberdade e democracia até o impulso ao comércio intrarregional, a segurança jurídica e a simplificação administrativa. A melhor forma de avançar é gerando espaços onde setor público e privado caminhem juntos, como os Encontros Empresariais, atividade oficial das Cúpulas Ibero-americanas.

### IMPACTO DA COLABORAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA NO ÂMBITO LOCAL

Uma das chaves do estudo que estamos realizando é entender como as organizações empresariais colaboram com os governos locais no desenvolvimento de projetos conjuntos. **Como o senhor avalia a colaboração entre as empresas e os governos locais no nível das capitais ibero-americanas? Quais são os principais benefícios que essa colaboração pode trazer em termos de desenvolvimento econômico e social?**

R. Consideramos que essa colaboração é um pilar essencial para impulsionar um desenvolvimento econômico e social sustentável. A proximidade dos governos locais lhes permite identificar com precisão as necessidades de cada comunidade, enquanto o setor empresarial aporta capacidade de inovação, investimento e criação de emprego. Quando ambas as partes trabalham de maneira coordenada, geram-se sinergias valiosas: melhora a competitividade, atrai-se investimento produtivo, fortalece-se o tecido das PMEs e promovem-se políticas públicas mais inclusivas.

### EXEMPLOS DE COLABORAÇÃO PÚBLICO-PRIVADA

O CEIB tem uma visão privilegiada sobre o ecossistema empresarial ibero-americano e sua

relação com os governos, incluindo os governos locais. **Nesse sentido, poderia compartilhar alguns exemplos concretos de projetos que tenham sido impulsionados a partir do CEIB, em colaboração com autoridades locais ou em benefício direto de cidades capitais da região?**

R. Impulsionamos várias iniciativas que fortalecem esse vínculo local. Recentemente celebramos o VII Fórum Ibero-americano da MPEs em Tenerife, um ponto de encontro entre autoridades locais, representantes de governos, empresários e organismos multilaterais, onde foram abordados os principais desafios para o desenvolvimento dessas empresas. Sob o lema “Pequenas empresas para grandes países”, um dos eixos fundamentais foi o Território, porque as MPEs são atores profundamente vinculados ao território onde operam. Também organizamos, junto com a FIJE e a ONU Turismo, o Fórum Ibero-americano de Turismo, que presta especial atenção ao desenvolvimento local e às comunidades.

### DESAFIOS ATUAIS PARA A COLABORAÇÃO

Muitas vezes, o foco da discussão recai sobre os governos nacionais, deixando um pouco de lado o âmbito local. **Quais considera que são os principais obstáculos ou dificuldades enfrentadas pelas organizações empresariais ao trabalhar com os governos locais, especialmente nas capitais da Ibero-América? Como as organizações podem superar esses desafios?**

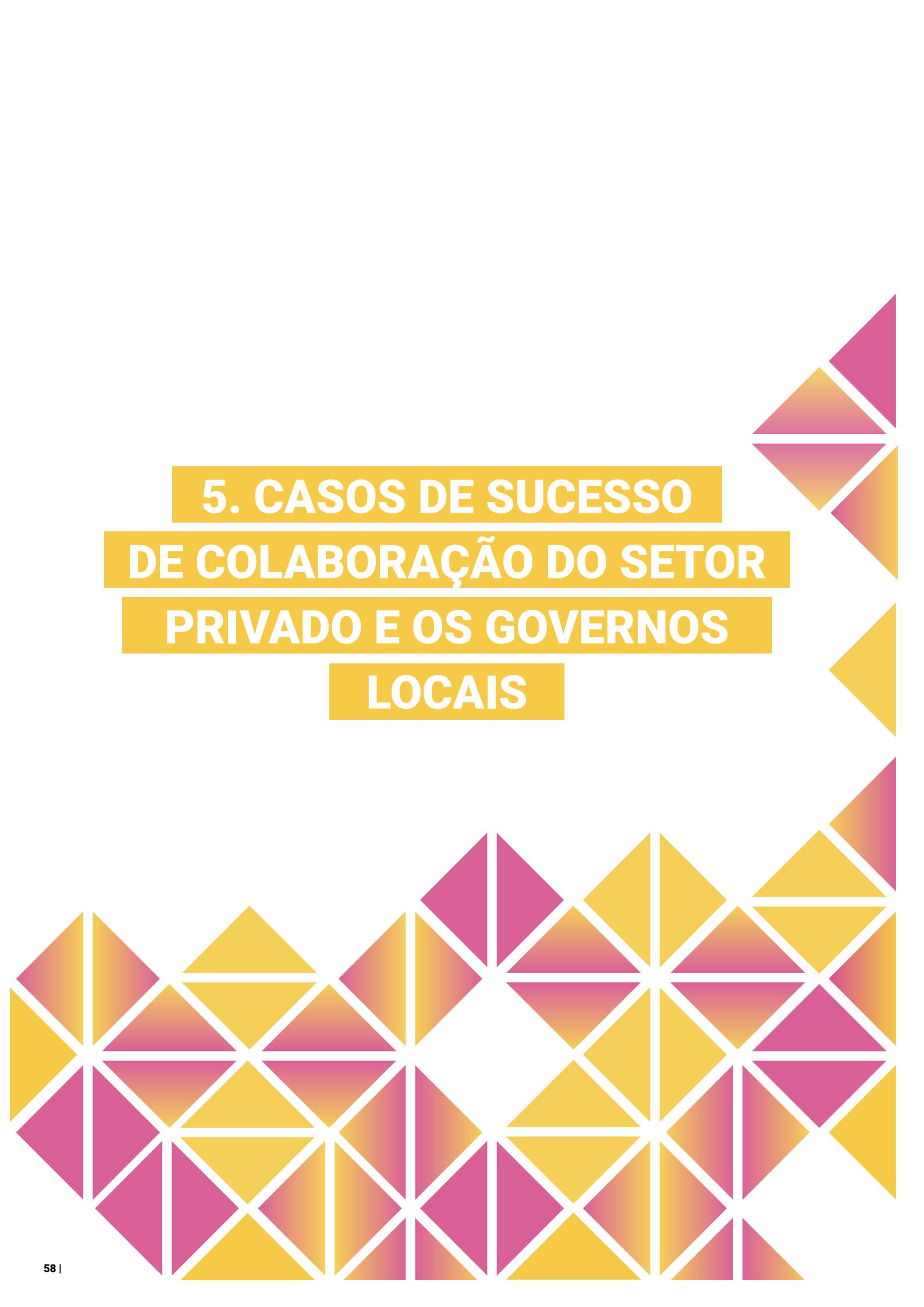
R. As organizações empresariais enfrentam um paradoxo: as cidades são o centro da atividade econômica, mas a interlocução com seus governos locais costuma ser marcada pela dispersão, pela falta de continuidade institucional e por uma cultura limitada de colaboração público-privada. Os marcos normativos não estão suficientemente desenhados

para facilitar o investimento nem para integrar o setor empresarial no planejamento estratégico. Superar esses obstáculos exige uma mudança de paradigma onde os governos locais reconheçam o setor empresarial como um parceiro estratégico. É fundamental incorporar uma nova narrativa: as cidades não são apenas espaços físicos, mas plataformas vivas de inovação social e econômica.

#### OLHAR PARA O FUTURO

**A longo prazo, como o senhor vê a evolução da colaboração entre as organizações empresariais e os governos locais na Ibero-América? Quais são os próximos passos que ambos os setores devem dar para construir um futuro mais inclusivo e sustentável na região, e o que o CEIB pode fazer para apoiar esses passos? Existe algum tema concreto no qual a colaboração público-privada seja especialmente relevante na Ibero-América?**

R. Essa colaboração está destinada a evoluir para modelos mais integrados, estratégicos e orientados ao impacto social. Os próximos passos requerem vontade política e visão empresarial. Os governos locais devem fortalecer suas capacidades institucionais e abrir espaços de participação para o setor privado. Por sua vez, as organizações empresariais devem assumir um papel mais ativo na construção da cidade. O CEIB desempenha um papel-chave como articulador regional, promovendo boas práticas e facilitando o diálogo. Um tema especialmente relevante é o impulso dos ecossistemas empreendedores e a formação para o emprego juvenil.



## **5. CASOS DE SUCESSO DE COLABORAÇÃO DO SETOR PRIVADO E OS GOVERNOS LOCAIS**

O desenvolvimento econômico territorial requer mecanismos de governança que permitam articular as capacidades do setor privado com a liderança e a facilitação dos governos locais. Essa sinergia é um motor fundamental para materializar projetos de alto impacto nas cidades e transformar os desafios em oportunidades concretas para melhorar a competitividade dos ambientes locais.

Como se analisou em apartados anteriores, as 30 organizações de promoção empresarial analisadas (Câmaras de Comércio, associações setoriais e gremiais, agências de promoção econômica e clusters temáticos) são catalisadoras essenciais desse modelo, ao criar os marcos de confiança e os canais institucionais necessários para que a visão empresarial e as políticas públicas convirjam.

Para evidenciar essa realidade, neste apartado identificam-se **dez casos de sucesso de colaboração entre o setor privado e os governos locais na Ibero-América**. Essas iniciativas, que abrangem desde a modernização de infraestruturas e a promoção de clusters produtivos até a implementação de programas de formação profissional e o fomento da economia digital, ilustram como essa aliança estratégica é capaz de gerar emprego de qualidade, dinamizar as cadeias de valor locais e melhorar a qualidade de vida nas comunidades. Por meio desses exemplos, busca-se identificar as melhores práticas e os fatores habilitadores que garantem que a cooperação não apenas se inicie, mas se consolide como um vetor permanente de desenvolvimento inclusivo e resiliente.

A seguir, detalham-se os casos de sucesso identificados em 9 cidades membro da UCCI:



# BOGOTÁ | COLÔMBIA

Ciência, tecnologia e inovação

## ENTIDADES QUE COMPÕEM A ALIANÇA

CÂMARA DE COMÉRCIO DE BOGOTÁ, PREFEITURA MAIOR DE BOGOTÁ (POR MEIO DA AGÊNCIA ATENEA E DA SECRETARIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO), CORFERIAS, SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM (SENA) E AS CAIXAS DE COMPENSAÇÃO COLSUBSIDIO, CAFAM E COMPENSAR.



## DESCRIÇÃO

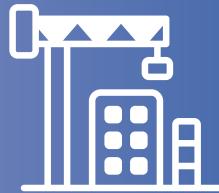
Através da **Vice-presidência de Articulação Público-Privada, a Câmara de Comércio de Bogotá** busca promover e fortalecer a colaboração entre o setor público e privado para melhorar o ambiente empresarial e fomentar o desenvolvimento econômico e social de Bogotá.

No marco do trabalho desenvolvido por esta Vice-presidência, são várias as iniciativas em que colabora com a Prefeitura Maior de Bogotá, **destacando-se entre elas o desenvolvimento do Campus de Ciência, Tecnologia e Inovação de Bogotá (CTIB) da cidade.**

O CTIB é um projeto que busca criar um ecossistema de inovação na cidade, com instalações para empresas, universidades e laboratórios. Trata-se de um megaprojeto atualmente em desenvolvimento, projetado para o ano de 2028, concebido para fomentar encontros, criar conhecimento e fortalecer o intercâmbio de ideias entre a sociedade, a academia e os setores público e privado, com o objetivo de desenvolver soluções que impactem a comunidade e as empresas por meio da ciência, da tecnologia e da inovação.

A contribuição da Câmara de Comércio de Bogotá ao CTIB é significativa, pois aporta mais da metade dos recursos necessários para o projeto e participa de sua gestão por meio da Corferias e de suas empresas filiadas. Em linha com o impulso desse projeto, a CCB modernizou seu cluster de Software e TI para criar o cluster TEC, com o objetivo de estar na vanguarda da tecnologia e de oferecer apoio às empresas que participarão desse Campus em temas de inovação e digitalização.

## DADOS DE IMPACTO



O edifício sede do Campus terá 23 andares e está sendo construído em uma zona estratégica de renovação urbana de 247 hectares, no coração de Bogotá.

### INVESTIMENTO SUPERIOR A

**\$535**  
MIL MILHÕES DE PESOS

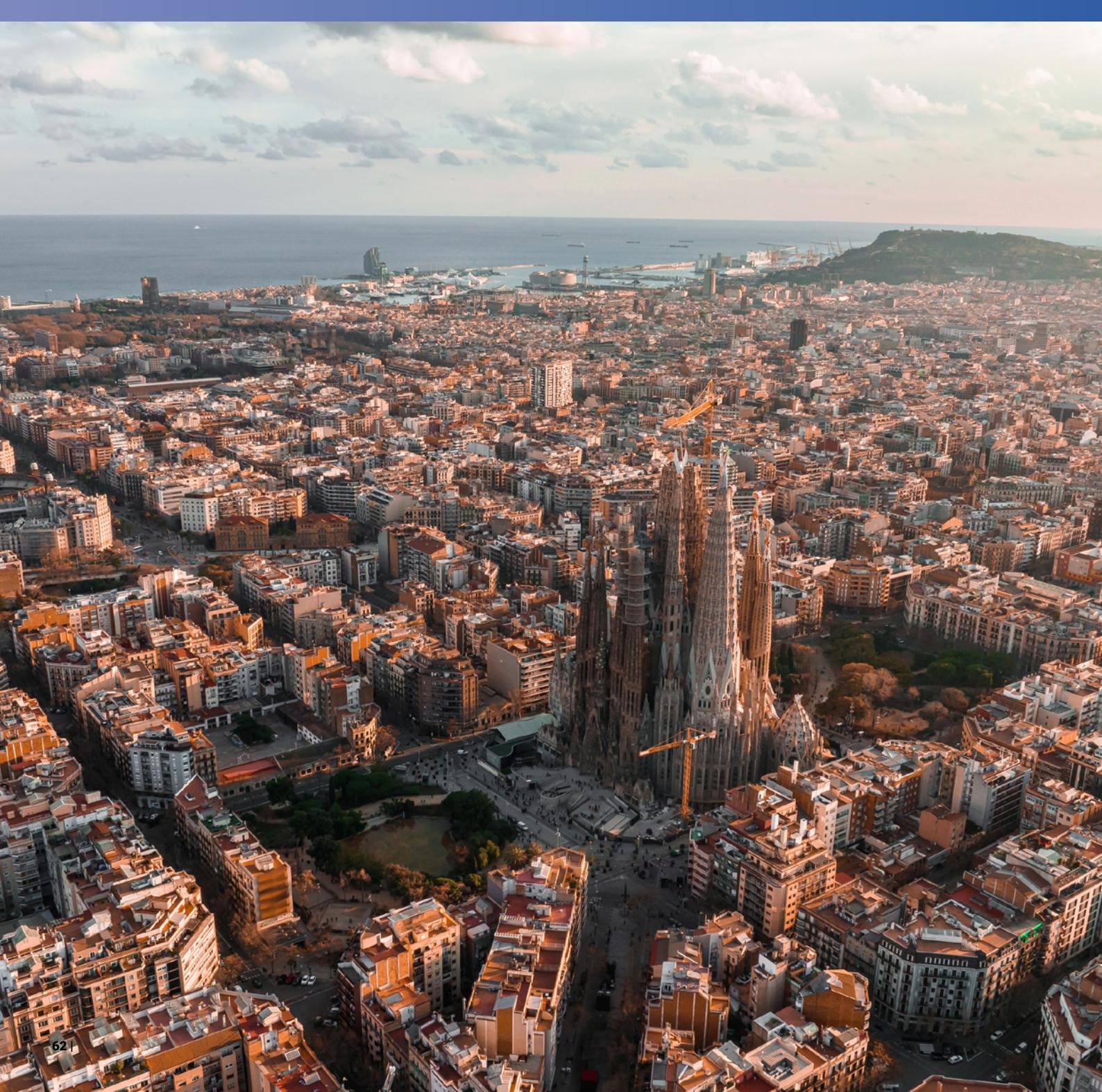
Com um investimento superior a 535 mil milhões de pesos, o Campus será o epicentro do ecossistema de inovação de Bogotá e da região, e espera-se que gere mais de 13.635 empregos (diretos e indiretos) e atraia investimentos de 569 mil milhões para startups e empresas de alto componente tecnológico.

# BARCELONA | ESPANHA

Atração de talento e investimentos para o desenvolvimento empresarial local

## ENTIDADES QUE COMPÕEM A ALIANÇA

PREFEITURA DE BARCELONA, CÂMARA DE COMÉRCIO DE BARCELONA, BARCELONA GLOBAL, GENERALITAT DA CATALUNHA, FIRA DE BARCELONA, CONSÓRCIO DA ZONA FRANCA, PORTO DE BARCELONA, DEPUTAÇÃO DE BARCELONA E A ÁREA METROPOLITANA DE BARCELONA.



## DESCRIÇÃO

O Barcelona Investment Office (BIO) é um projeto da Prefeitura de Barcelona para atrair investimento privado e talento para a cidade, atuando como uma “janela única” que coordena a captação e a instalação de empresas estrangeiras e nacionais. Seu objetivo é impulsionar o emprego de qualidade e consolidar Barcelona como um referente de investimento na Europa, com foco em setores-chave como tecnologia, indústria e ciências da vida.

Para alcançar esse objetivo, desenvolve seu trabalho nas quatro etapas do ciclo de investimento: a promoção, a captação, a instalação e o acompanhamento posterior à chegada. Com o foco colocado na primeira dessas etapas — promoção da cidade como um destino de investimento — criou um **Comitê de Captação de Investimentos**, um espaço de coordenação institucional e instrumento de colaboração público-privada, que busca reforçar especialmente a fase de captação para detectar os projetos interessados e desenhar estratégias orientadas a incidir e influenciar na tomada de decisões.

O papel da **Câmara de Comércio de Barcelona** no Comitê de Investimentos do Barcelona Investment Office é fundamental e estratégico. Não é apenas mais um membro, mas sim um sócio chave e uma ponte essencial entre a administração pública e o tecido empresarial local. Enquanto a Prefeitura oferece a marca cidade, o marco institucional e os incentivos, a Câmara de Comércio garante que o investimento atraído se instale com êxito, se integre e gere um impacto positivo e multiplicador na economia real de Barcelona e sua área de influência. É a peça que assegura que a atração de investimento não seja um fim em si mesma, mas um meio para o desenvolvimento econômico sustentável da cidade.

## DADOS DE IMPACTO

INVESTIMENTOS NO VALOR DE MAIS DE

**\$649**  
MILHÕES DE EUROS

Em 2024, a cidade captou e acompanhou investimentos no valor de mais de 649 milhões de euros.

**1.257**

NOVOS POSTOS DE TRABALHO

O Escritório trabalhou com 156 projetos interessados em investir na cidade, 43% a mais que em 2023, dos quais 32 aterrissaram (+39%), criando 1.257 postos de trabalho. 69% dos projetos provêm de fora da União Europeia, fato que evidencia o atrativo internacional da cidade. Esses 32 projetos se distribuem majoritariamente nas áreas das tecnologias da informação e comunicação (28%), da indústria/manufatura (22%) e do transporte/logística (13%).

# CIDADE DE MÉXICO | MÉXICO

Promoção de condições de trabalho digno e produtivo  
na cidade

## ENTIDADES QUE COMPÕEM A ALIANÇA

GOVERNO DA CIDADE DO MÉXICO, CONFEDERAÇÃO PATRONAL DA REPÚBLICA MEXICANA DA CIDADE DO MÉXICO (COPARMEX CDMX), CÂMARA NACIONAL DA INDÚSTRIA E A TRANSFORMAÇÃO (CANACINTRA), CÂMARA DE COMÉRCIO, SERVIÇOS E TURISMO EM PEQUENO DA CIDADE DO MÉXICO (CANACOPE), ENTRE OUTRAS.



## DESCRIÇÃO

Diversas organizações empresariais de caráter nacional e local, entre as quais se destaca a Coparmex Cidade do México, assinaram o **"Memorando de Entendimento sobre o Trabalho Digno e Produtivo"**, um marco de cooperação público-privada para promover, implementar e vigiar os princípios do trabalho digno e produtivo na capital do país. O Memorando possui quatro grandes eixos que definem as prioridades dessa aliança:

1. Fomentar o **emprego em condições dignas** para todos e todas, colocando especial ênfase nos grupos que enfrentam desigualdades estruturais.
2. Cumprir com os **padrões** internacionais, nacionais e locais que orientam a melhoria da justiça laboral.
3. Promover a **igualdade de gênero**, erradicar a discriminação e garantir a inclusão laboral das mulheres, reconhecendo o trabalho de cuidados.
4. Impulsionar a **capacitação** de pessoas trabalhadoras, fundamental para potencializar suas oportunidades e sua produtividade.

A colaboração materializa-se por meio de uma série de ações, programas e comitês concretos nos quais ambas as partes trabalham conjuntamente:

- **Mesas de diálogo e comitês conjuntos:** se crean espacios formales de trabajo donde representantes del Gobierno de la Ciudad y de los empresarios se reúnen periódicamente para:

- Discutir e consensuar políticas públicas em matéria laboral e econômica.

- Identificar obstáculos para a criação de emprego digno

- Desenhar estratégias para melhorar a

produtividade e a competitividade das empresas, sem descuidar dos direitos dos trabalhadores.

- **Capacitação e assessoria:** o Governo da Cidade, por meio da Secretaria de Trabalho e Fomento ao Emprego (STeFE) e outras dependências, oferece às empresas afiliadas a essas organizações:

- Cursos e oficinas sobre direitos laborais, segurança e higiene no trabalho, e melhores práticas para a produtividade.
- Assessoria gratuita para regularizar sua situação perante as autoridades laborais (por exemplo, no registro de trabalhadores no IMSS ou na elaboração de contratos).
- Capacitação para implementar modelos de trabalho digno no interior das empresas.

- **Vinculação laboral e feiras de emprego:** setor público e privado comprometem-se a organizar feiras de emprego massivas e setoriais para conectar pessoas que buscam trabalho com empresas que têm vagas; bolsas de trabalho da Cidade do México, onde as empresas registram suas vagas e o governo as disponibiliza à população; programas de primeiro emprego ou emprego para jovens, nos quais as empresas comprometem-se a abrir vagas para esse setor.

## DADOS DE IMPACTO

# 22

### ORGANIZAÇÕES

O acordo foi assinado por 22 organizações empresariais.

# MADRID | ESPANHA

Melhora da competitividade industrial da cidade

## ENTIDADES QUE COMPÕEM A ALIANÇA

PREFEITURA DE MADRI E A CONFEDERAÇÃO EMPRESARIAL DE MADRI-CEIM



## DESCRIÇÃO

A Prefeitura de Madri, a Confederação Empresarial de Madri-CEIM e os sindicatos consensuaram, por meio de uma mesa de trabalho tripartite, o **Plano de Indústria de Madri 2025-2027**. Essa iniciativa articula uma política industrial própria para a cidade com o objetivo de impulsionar modelos produtivos sustentáveis, energeticamente eficientes, competitivos e tecnologicamente avançados, gerando assim oportunidades de emprego estável e de qualidade.

Graças à participação dos principais agentes econômicos, sociais e educativos, o Plano se estrutura em **6 linhas de atuação e 44 medidas concretas**, com um horizonte de implementação de curto, médio e longo prazo.

### Linhos Estratégicas do Plano:

- Impulso ao conhecimento econômico e criação de novos hubs industriais.
- Transformação de espaços produtivos.
- Fomento da sustentabilidade.
- Colaboração público-privada.
- Modernização das PMEs industriais.
- Melhora da competitividade.

### Medidas Destacadas:

Entre as mais de 40 medidas, sobressai a criação de um **Observatório da Indústria**. Esse organismo analisará a atividade industrial local e as tendências globais, identificando os setores com maior potencial de crescimento e criação de emprego. Para isso, serão realizados estudos de capacidade que positionem Madri como um polo industrial de referência nacional.

O Observatório incorporará em suas análises dados **desagregados por sexo**, o que permitirá monitorar e corrigir as brechas de gênero no setor.

Outras medidas-chave incluem:

- Um **centro de gestão** no arco sudeste para facilitar a colaboração entre a Prefeitura, empresas e trabalhadores.
- **Campanhas** para prestigiar a imagem da indústria e atrair talento.
- **Auxílios** para a digitalização e melhoria da competitividade de PMEs em

## DADOS DE IMPACTO

**103.050**  
EMPREGOS

**Geração de emprego:** A indústria em seu conjunto gera 103.050 empregos.

**55.337**  
POSTOS DE TRABALHO

**Emprego manufatureiro:** Desse total, 55.337 postos de trabalho correspondem à indústria manufatureira.

**+62,1% +124,7%**

ECONOMIA TOTAL DA CIDADE

SETOR INDUSTRIAL (UM CRESCIMENTO MUITO SUPERIOR)

**Crescimento da produtividade (2000-2023):**

**€192.337.000**

MILHÕES DE EUROS.

**Plano de investimento:** Contempla-se um investimento total de 192 milhões de euros.

# MADRID | ESPANHA

Inovação, regulação e transformação digital do setor financeiro

## ENTIDADES QUE COMPÕEM A ALIANÇA

PREFEITURA DE MADRI, CLÚSTER MADRID CAPITAL FINTECH (MAD FINTECH), REACTID, AURUMCORE, FORO ECOFIN, UNIVERSIDADES E ENTIDADES FINANCEIRAS COLABORADORAS.



## DESCRIÇÃO

A Prefeitura de Madri tem apoiado, desde sua criação, o Cluster Madrid Capital FinTech (MAD FinTech) como uma das principais plataformas de impulso à inovação financeira na cidade. Esse apoio permitiu consolidar um ecossistema que promove a colaboração entre empresas, empreendedores, universidades, investidores e instituições públicas, orientado ao desenvolvimento de soluções que acelerem a transformação digital e reforcem o posicionamento de Madri como capital financeira ibero-americana.

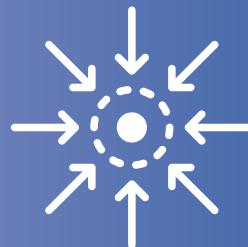
Como resultado desse trabalho conjunto, nasce o **Financial Sandbox**, uma iniciativa pioneira impulsionada pelo MAD FinTech com o apoio da Prefeitura de Madri. Esse projeto opera como uma fábrica de inovação e *venture builder*, desenhada para permitir que startups e empresas do setor financeiro, *insurtech*, *proptech*, finanças prateadas, identidade digital e cibersegurança testem e escalem soluções tecnológicas em ambientes controlados, reduzindo os riscos regulatórios, técnicos e de mercado.

O Sandbox busca, além disso, fomentar o investimento responsável e o desenvolvimento de talento especializado, gerando sinergias entre o setor público e privado para transformar os modelos de negócio tradicionais e fortalecer a competitividade do ecossistema financeiro madrileno e ibero-americano.

## DADOS DE IMPACTO

**300**  
EMPREGOS

Financial Sandbox é desenvolvido sob a coordenação do Cluster MAD FinTech e conta com a participação de empresas tecnológicas, universidades e organismos públicos. Espera-se que, em sua primeira convocatória, permita validar mais de 30 projetos fintech e gerar mais de 300 empregos diretos e indiretos vinculados à inovação tecnológica.



Seu objetivo é posicionar Madri como o epicentro da inovação regulatória e tecnológica na Europa e na América Latina, contribuindo para a criação de novos modelos de colaboração, investimento e desenvolvimento sustentável dentro do ecossistema financeiro.

# SÃO PAULO | BRASIL

Integração socioeconômica de população vulnerável

## ENTIDADES QUE COMPÕEM A ALIANÇA

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO E PREFEITURA DE SÃO PAULO



## DESCRIÇÃO

O programa “**Qualifica Já!**” é uma iniciativa de cooperação público-privada desenvolvida conjuntamente pela **Associação Comercial de São Paulo (ACSP)** e a **Prefeitura de São Paulo**, por meio de suas Secretarias de Assistência e Desenvolvimento Social (SMADS) e Desenvolvimento Econômico e Trabalho (SMDET). Essa intervenção orienta-se à integração socioeconômica da população em situação de vulnerabilidade mediante um modelo formativo inovador que combina capacitação técnica especializada em construção com práticas aplicadas em espaços públicos municipais.

A estrutura do programa organiza-se em torno de **cursos intensivos** de 100 horas letivas, distribuídas em 20 horas de formação teórica e 80 horas de prática profissional em obras de interesse comunitário. Esse desenho pedagógico integrado permite aos participantes – selecionados entre usuários da rede municipal de assistência social – desenvolver competências específicas em ofícios técnicos que contribuem para a revitalização de equipamentos urbanos.

A articulação institucional que sustenta essa iniciativa constitui um elemento distintivo de sua efetividade. A ACSP atua como entidade intermediadora entre o setor empresarial e as instâncias governamentais, facilitando a adequação da formação às demandas do mercado de trabalho e garantindo a inserção posterior dos graduados por meio de uma rede de empresas associadas.

Além dos resultados quantificáveis em termos de empregabilidade, o programa gera externalidades positivas significativas. A **modalidade de aprendizagem-serviço** implementada não só otimiza recursos públicos mediante a melhoria de infraestruturas municipais, como fortalece o capital social por meio da reconstrução de projetos de vida entre participantes que enfrentaram situações de

extrema vulnerabilidade. A inclusão de módulos transversais sobre atitude profissional e preparação para processos de seleção completa uma abordagem integral que transcende a mera transferência de habilidades técnicas.

A continuidade temporal do programa – atualmente em sua terceira fase – e as recomendações para sua expansão a outras especialidades da construção civil evidenciam a consolidação de um modelo de política pública replicável. “**Qualifica Já!**” ergue-se assim como referência no contexto ibero-americano de como a colaboração estruturada entre organizações empresariais e governos locais pode gerar soluções inovadoras para problemas sociais complexos, superando enfoques assistencialistas tradicionais mediante a criação de ecossistemas de inclusão produtiva que beneficiam simultaneamente pessoas, comunidades e territórios.

## DADOS DE IMPACTO



Em suas três primeiras edições, esse modelo demonstrou capacidade para gerar impactos tangíveis na redução de exclusões estruturais, tendo-se graduado igual número de mulheres e homens.

# 200

### PESSOAS EM SITUAÇÃO DE RUA

Graças ao trabalho das pessoas graduadas no programa, foi possível reabilitar o Centro de Acolhimento “Rodrigo Silva”, que atende diariamente mais de 200 pessoas em situação de rua.

# TEGUCIGALPA | HONDURAS

Digitalização do modelo de administração tributária

## ENTIDADES QUE COMPÕEM A ALIANÇA

PREFEITURA MUNICIPAL DO DISTRITO CENTRAL (AMDC), EM ALIANÇA COM CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE TEGUCIGALPA (CCIT),



## DESCRIÇÃO

A Prefeitura Municipal do Distrito Central (AMDC), em colaboração com a Câmara de Comércio e Indústrias de Tegucigalpa (CCIT), implementou uma iniciativa pioneira em matéria de gestão fiscal local: o Registro no Portal de Impostos AMDC. Esse projeto representa um esforço concertado para transitar rumo a um modelo de **administração tributária digital**, centralizando e simplificando a relação fiscal entre o governo municipal e o setor empresarial.

A iniciativa foi formalizada por meio de um evento de lançamento e pilotagem que reuniu autoridades municipais, representantes do setor privado e um grupo de empresas selecionadas para a fase de

testes iniciais. Esse ato constituiu o ponto de partida operacional para uma plataforma digital desenhada para processar online mais de dez trâmites municipais, os quais anteriormente requeriam gestão presencial.

O núcleo dessa aliança é o desenvolvimento e a implementação de um **portal web unificado**. Essa plataforma funciona como uma janela virtual única, permitindo que as empresas realizem seus trâmites tributários e administrativos de forma remota. Entre os trâmites habilitados encontram-se processos como inscrição no registro mercantil municipal, declaração e pagamento de impostos, solicitação de

licenças comerciais e outros procedimentos afins. A digitalização desses processos busca substituir os métodos tradicionais, baseados em documentação física e apresentação presencial.

O desenvolvimento dessa plataforma insere-se em uma estratégia dupla com objetivos claros para ambas as partes e para a cidade como um todo:

Para o setor empresarial, os objetivos declarados são a redução significativa do tempo necessário para cumprir as obrigações municipais, a diminuição dos custos administrativos associados ao deslocamento e à gestão documental física, e o aumento da transparência nas interações com a administração tributária ao padronizar os procedimentos em um ambiente digital.

Para a Prefeitura Municipal do Distrito Central de Tegucigalpa, a modernização do sistema busca o fortalecimento da capacidade de arrecadação. Estima-se que a agilização dos pagamentos e a redução de barreiras burocráticas possam conduzir a uma melhora na taxa de cumprimento tributário e a uma captação de recursos mais eficiente. Segundo as projeções municipais, esses recursos adicionais seriam destinados a ser reinvestidos em projetos de infraestrutura, melhoria de serviços públicos e programas sociais para os habitantes do Distrito Central.

Em nível macro, a iniciativa é apresentada como uma ferramenta estratégica para fomentar a formalização de empresas que operavam na informalidade devido à complexidade dos trâmites, assim como para melhorar o clima de investimento e a competitividade geral da cidade.

A fase de pilotagem foi concebida como um período de teste controlado com um grupo limitado de empresas. Essa etapa permite identificar e resolver incidências técnicas ou operacionais antes de um lançamento em larga escala. Para facilitar a transição, a AMDC

e a CCIT habilitaram uma janela de atendimento especializada que oferece acompanhamento direto aos empresários e contribuintes no uso do novo portal, assegurando que a migração ao sistema digital seja acessível para todos os usuários.

A participação da Câmara de Comércio e Indústrias de Tegucigalpa foi fundamental no desenho da plataforma, aportando a perspectiva do usuário final e garantindo que as funcionalidades desenvolvidas estejam alinhadas com as necessidades reais da comunidade empresarial. Essa colaboração evidencia um modelo de governança no qual o setor privado atua como codesenhador de políticas públicas, neste caso orientadas à modernização administrativa.

## DADOS DE IMPACTO



Digitalização de mais de **10 trâmites críticos** em sua fase inicial, incluindo licenças comerciais, declarações juramentadas e pagamentos de impostos.



Projeção de um **incremento na arrecadação tributária entre 15% e 20% nos primeiros 24 meses**, devido à redução da evasão e da inadimplência.

Expectativa de registrar anualmente **milhares de micro e pequenas empresas** que atualmente operam na informalidade, atraídas pela simplificação dos processos.

# SANTIAGO | CHILE

Melhora da segurança urbana e combate ao comércio ambulante

## ENTIDADES QUE COMPÕEM A ALIANÇA

MUNICIPALIDADE DE SANTIAGO E CÂMARA DE COMÉRCIO DE SANTIAGO



## DESCRIÇÃO

No marco das atuais dinâmicas de governança metropolitana, observa-se um interesse crescente em estabelecer alianças estratégicas entre governos locais e organizações empresariais. Um exemplo paradigmático é o recente acordo de colaboração assinado entre a **Câmara de Comércio de Santiago** (CCS) e a Prefeitura de Santiago, o qual representa um modelo avançado de coordenação institucional para abordar desafios urbanos complexos mediante a articulação de capacidades complementares entre o setor público e o setor privado.

Essa aliança materializa-se por meio de um plano de **trabalho conjunto** estruturado em quatro eixos estratégicos inter-relacionados:

- **Revitalização do comércio local e dos espaços públicos:** O acordo inclui um programa integral para a reativação econômica dos bairros do centro histórico de Santiago, combinando melhorias no espaço público com estratégias de promoção comercial. A CCS aporta seu conhecimento do tecido empresarial local e sua capacidade de mobilização do setor privado, enquanto a Prefeitura contribui com sua capacidade de gestão urbana e marco regulatório.
- **Segurança e convivência urbana:** Estabeleceu-se um modelo de corresponsabilidade para o desenho e a implementação de políticas de segurança cidadã, incorporando a perspectiva empresarial no diagnóstico de desafios e na avaliação de resultados. Esse enfoque inovador supera os modelos tradicionais de segurança pública ao integrar sistemas de vigilância colaborativa e programas de prevenção situacional.
- **Modernização de trâmites municipais:** A CCS participa ativamente do redesenho de procedimentos administrativos que afetam o comércio e o investimento, aportando a visão dos

usuários finais para agilizar licenças comerciais, permissões de construção e outros trâmites críticos para a competitividade urbana.

- **Desenvolvimento de capital humano:** O acordo contempla a criação de programas de formação profissional adaptados às necessidades do mercado de trabalho local, com foco especial na capacitação de jovens e grupos vulneráveis para sua inserção em setores econômicos estratégicos da comuna.

La solidez de esta colaboración radica en su A solidez dessa colaboração reside em sua arquitetura institucional, que inclui a criação de uma **mesa de trabalho público-privada** com representação paritária e reuniões periódicas para o acompanhamento dos compromissos. Esse mecanismo garante a continuidade da cooperação para além dos ciclos políticos e permite a adaptação constante das estratégias à evolução do contexto urbano.

Os primeiros resultados dessa aliança já são observáveis na **redução dos tempos para a abertura de negócios e na melhoria perceptível das condições de segurança no centro histórico**. No entanto, o verdadeiro valor do modelo reside em sua capacidade de gerar um ecossistema de confiança mútua que transcende projetos específicos e se institucionaliza como cultura de colaboração.

Em um contexto de crescente complexidade urbana, esse tipo de cooperação estruturada representa um instrumento promissor para abordar desafios que excedem as capacidades de atuação isolada de qualquer ator, configurando-se como um modelo de referência para o desenvolvimento urbano sustentável e inclusivo no século XXI.

# LISBOA | PORTUGAL

Consolidação de um ecossistema de inovação e empreendimento urbano

## ENTIDADES QUE COMPÕEM A ALIANÇA

ENTRE SEUS SÓCIOS ESTRATÉGICOS SE ENCONTRAM ATORES FUNDAMENTAIS COMO CÂMARA DE COMÉRCIO E INDÚSTRIA PORTUGUESA (CCIP), A AGÊNCIA PARA O INVESTIMENTO E COMÉRCIO EXTERNO DE PORTUGAL (AICEP), STARTUP LISBOA, UNICORN FACTORY LISBOA, ASSIM COMO HUBS DE INOVAÇÃO ESPECIALIZADOS COMO LX FACTORY, HUB CRIATIVO DO BEATO E FACTORY LISBON



## Descrição

A iniciativa "*Lisboa Innovation*", representa uma plataforma estratégica que foi implementada pela Câmara Municipal de Lisboa, destinada a posicionar a cidade como um nodo global de referência em empreendedorismo e tecnologia. Longe de ser um mero conjunto de ações isoladas, *Lisboa Innovation* se conceitua como um ecossistema estruturado e um guarda-chuva de governança cujo objetivo último é a consolidação de Lisboa como uma capital europeia da inovação. Essa iniciativa surge como resposta à necessidade de coordenar, potencializar e dar visibilidade a um panorama de inovação fragmentado, articulando uma visão única e coesa para a cidade.

A solidez dessa iniciativa reside em seu modelo de colaboração multiator e multisectorial, onde a Câmara Municipal atua como nodo coordenador de uma extensa rede que inclui as principais entidades privadas e organizações empresariais do ecossistema inovador local e nacional. Essa arquitetura colaborativa complementa-se com a participação de fundos de capital de risco, corporações tecnológicas multinacionais e uma ampla gama de incubadoras e aceleradoras que constituem o tecido operativo do sistema.

Essa aliança estratégica orienta-se ao posicionamento de Lisboa como hub internacional de inovação, combinando as capacidades complementares de todas as instituições: o setor privado e as organizações empresariais aportam sua rede empresarial, conhecimento do tecido produtivo e expertise em internacionalização, enquanto as entidades públicas e a Câmara Municipal contribuem com sua legitimidade institucional, visão de cidade e capacidade de mobilização de recursos urbanos.

A plataforma sustenta-se em três pilares operativos fundamentais que definem sua missão e funcionalidades:

**1. Cartografia do ecossistema:** Lisboa Innovation atua como um observatório e repositório oficial do ecossistema inovador. Por meio de um mapa digital interativo, sistematiza-se e georreferencia-se a localização dos principais atores: hubs de inovação, espaços de coworking, incubadoras, aceleradoras e entidades investidoras. Essa função de “mapeamento” não apenas proporciona transparência e acessibilidade, mas facilita a conectividade entre os agentes, permitindo que qualquer ator identifique e estabeleça contato com potenciais parceiros.

**2. Desenvolvimento e promoção do ecossistema:** a plataforma reconhece que a inovação exige trabalhar em aliança e, por isso, Lisboa Innovation ergue-se como um facilitador de conexões, unindo de maneira proativa os distintos stakeholders (empreendedores, empresas consolidadas, investidores, academia). A hipótese de trabalho é que um ecossistema robusto e interconectado gera externalidades positivas e cria as condições ideais para atrair e reter talento de alto valor, investimento internacional e empresas escaláveis (scaleups).

### 3. Difusão de oportunidades e conhecimento:

a plataforma funciona como o canal oficial de comunicação da Câmara Municipal para o ecossistema de inovação da cidade. Por meio dela, centralizam-se e divulgam-se chamadas abertas (open calls), programas de apoio e outras oportunidades estratégicas para quem deseja empreender ou estabelecer seu negócio em Lisboa. Isso reduz a assimetria de informação e garante que os recursos e oportunidades cheguem de maneira efetiva ao seu público-alvo.

Essa colaboração gera impactos significativos no ecossistema empresarial lisboeta. Em definitiva, permite que as organizações do setor privado atuem como ponte entre as políticas municipais e as necessidades reais das empresas, garantindo que os programas de inovação respondam a demandas concretas do setor produtivo.

## DADOS DE IMPACTO

**+600**  
STARTUPS

Apoiadas através da rede da iniciativa.

**+50**  
PAÍSES

Representados na comunidade internacional de Lisboa Innovation.

**+10.000**  
EMPREGOS

Criados no ecossistema de inovação de Lisboa.

# MONTEVIDÉU | URUGUAI

Combate à informalidade comercial e  
ao contrabando

## ENTIDADES QUE COMPÕEM A ALIANÇA

INTENDÊNCIA DE MONTEVIDÉU E CÂMARA NACIONAL DE COMÉRCIO E SERVIÇOS DO  
URUGUAI (CNCS)



## DESCRIÇÃO

A iniciativa representa um acordo de colaboração institucional entre a Câmara Nacional de Comércio e Serviços do Uruguai (CNCS) e a Intendência de Montevidéu, orientado a combater a concorrência desleal e fortalecer a segurança jurídica no setor comercial da cidade.

O mecanismo central dessa aliança consiste na criação de uma mesa de trabalho permanente que funciona como canal formal para a recepção e encaminhamento de denúncias cidadãs sobre casos de comércio informal e venda de produtos de contrabando. As informações recolhidas são colocadas à disposição dos organismos de controle competentes para sua verificação e atuação conforme a normativa vigente.

A articulação interinstitucional constitui o valor agregado desse projeto. A CNCS atua como entidade intermediadora entre o setor empresarial formal e o governo local, facilitando a identificação de distorções no mercado e promovendo condições de concorrência leal. A Intendência, por sua vez, aporta as capacidades de fiscalização e controle no território.

Para além do objetivo imediato de perseguição de ilícitos comerciais, a iniciativa gera externalidades positivas significativas para o ecossistema econômico. A redução da informalidade contribui para a proteção do emprego registrado, garante condições equitativas para as empresas constituídas e assegura que os consumidores tenham acesso a produtos que cumprem com os padrões regulatórios e de segurança.

A mesa de trabalho tem enriquecido sua perspectiva mediante a incorporação de aportes valiosos de outras entidades-chave, como a Câmara de Indústrias

do Uruguai (CIU), a Associação de Importadores e Exportadores do Uruguai (AIEU), a Direção Nacional de Aduanas e o Ministério do Interior do país, consolidando assim um enfoque multisectorial na busca de soluções integrais.

Esse projeto posiciona-se como um referente de como a cooperação estruturada entre câmaras empresariais e governos locais pode gerar mecanismos inovadores para abordar problemáticas econômicas complexas, superando enfoques fragmentados mediante a criação de uma institucionalidade robusta que beneficia simultaneamente empresas, trabalhadores e consumidores.

## DADOS DE IMPACTO



A mesa de trabalho permanente se estabelece como o primeiro mecanismo formal de canalização de denúncias cidadãs sobre esta problemática, criando uma ponte direta entre a sociedade civil, o setor empresarial e os organismos de controle.

# VOZES ESPECIALISTAS

## JUAN VÁZQUEZ ZAMORA

Chefe Adjunto para a América Latina e o Caribe, Centro de Desenvolvimento OCDE



*"Um dos temas fundamentais a nível local é a capacidade para arrecadar recursos próprios e nesse contexto, a tributação municipal cobra especial importância".*

**ENFOQUE:** A visão de um organismo internacional.

### MARCO DE ANÁLISE

**Quais marcos de governança multinível identificam como os mais eficazes para alinhar as políticas nacionais de desenvolvimento produtivo com as iniciativas locais que impulsionam os governos municipais e as organizações empresariais?**

R. Para garantir o sucesso das políticas de desenvolvimento produtivo, são importantes não apenas as ferramentas concretas, mas, sobretudo, os marcos de governança. Uma dimensão central tem a ver com a coordenação entre níveis de governo e entre atores públicos e privados. Essa articulação ajuda a identificar com precisão as principais barreiras, estabelecer prioridades estratégicas realistas e favorecer o desenho de intervenções adaptadas ao contexto concreto. Algumas estruturas que facilitam esse tipo de conversa são conselhos

público-privados, mesas setoriais e organizações de clusters.

### BRECHAS DE CAPACIDADES

Um achado comum de diversos estudos de referência é a limitada capacidade técnica dos governos locais. Que mecanismos de capacitação ou assistência técnica demonstraram ser mais eficazes para fortalecer os e permitir que sejam parceiros igualitários do setor privado?

R. Efetivamente, uma das grandes limitações para o desenvolvimento territorial é a fragilidade das capacidades técnicas no nível local. No âmbito do desenvolvimento produtivo, essas capacidades são fundamentais para identificar setores com potencial, oportunidades de encadeamentos produtivos e complementariedades entre produtos e serviços.

Um dos âmbitos onde essas capacidades são essenciais é a preparação de projetos de investimento. Na região, muitas vezes os projetos não se materializam não por falta de recursos financeiros, mas pela escassez de projetos sólidos e bem estruturados. É necessário formular projetos viáveis e rentáveis, respaldados por análises de viabilidade, planejamento financeiro rigoroso, avaliação de riscos e impactos, e uma identificação clara de oportunidades reais para os investidores. Aqui a dimensão local é fundamental, já que os projetos se implementam em territórios concretos. As autoridades locais são chave para identificar oportunidades, priorizar necessidades, gerir permissões de uso do solo, licenças ambientais e articular atores como comunidades locais e o setor privado.

Para abordar essas debilidades, a colaboração com o setor privado pode desempenhar um papel essencial. As alianças público-privadas podem ser um marco propício para a transferência de conhecimento e capacidades.

#### PANORAMA ECONÔMICO

A OCDE publica todos os anos o Latin American Economic Outlook, um relatório de referência na região. **Que importância e presença têm as cidades capitais, os governos locais a cargo de sua gestão e as Câmaras de Comércio em uma análise como esta?**

R. O olhar local é fundamental para toda a discussão do desenvolvimento produtivo. O Latin American Economic Outlook 2025 argumenta que as políticas de desenvolvimento produtivo modernas devem incorporar um enfoque territorial que permita aproveitar as vantagens competitivas de cada região. Edições anteriores também incorporaram claramente a relevância da dimensão local e do setor privado. Por exemplo, o LEO 2022 destacava que a agenda verde é mais eficaz quando se envolve as comunidades

diretamente afetadas, pois são elas que melhor conhecem suas necessidades e contextos.

#### COMPARAÇÃO E EXPERIÊNCIAS

A OCDE conta com experiências de cidades com índices de desenvolvimento muito elevados e outras que aspiram alcançar níveis de desenvolvimento. **Que recomendações ou que experiências exitosas poderiam ser replicadas em uma região marcada pela informalidade, pela dependência de setores primários, baixas taxas de crescimento e problemas estruturais de institucionalidade?**

R. Um dos temas fundamentais no nível local é a capacidade para arrecadar recursos próprios e, nesse contexto, a tributação municipal adquire especial importância. Um estudo recente que publicamos, no qual analisamos opções para uma tributação mais eficiente e equitativa na cidade de Bogotá, nos oferece mensagens com aplicabilidade geral que gostaria de compartilhar: em primeiro lugar, a simplificação dos sistemas tributários é fundamental para ampliar a base, incrementar a arrecadação e favorecer a formalização. Em segundo lugar, é importante entender que a confiança da cidadania se constrói, em boa medida, na interação que esta tem com o Estado no nível local.

#### ECONOMIA DIGITAL

Dentro dos setores prioritários para o desenvolvimento da região, a OCDE dá ênfase aos investimentos em economia digital. **Que papel pode desempenhar o setor privado nessa estratégia e como poderia se apoiar no setor público local e nas organizações empresariais para levar a cabo esses investimentos?**

R. O setor privado pode desempenhar um papel central em várias dimensões: lidera os investimentos em infraestrutura digital, impulsiona a adoção tecnológica nas empresas (especialmente PMEs) e tem a capacidade de dinamizar ecossistemas de inovação. Para avançar nessa agenda, o setor privado

pode apoiar-se no setor público local, que é chave por sua proximidade às necessidades territoriais. Os governos subnacionais podem implementar políticas habilitadoras como planejamento territorial que incorpore infraestrutura digital, agilização de permissões e programas de capacitação digital adaptados. Por sua vez, as organizações empresariais podem atuar como plataformas de coordenação e veículos para articular necessidades comuns.

#### **POLÍTICA PÚBLICA**

**governos locais e as empresas colaborem? Que papel o senhor acredita que poderiam desempenhar as organizações empresariais para facilitar essa colaboração (com especial ênfase nas Câmaras de Comércio)?**

**R.** Os governos nacionais podem fomentar a colaboração mediante incentivos fiscais e financeiros, marcos regulatórios claros e simplificados, reconhecimento público de boas práticas e programas de transferência de capacidades. As organizações empresariais, especialmente as Câmaras de Comércio, podem atuar como facilitadoras de diálogo, promovendo espaços de encontro entre empresas e autoridades locais, oferecendo informação e capacitação sobre regulações e oportunidades, e articulando redes de empresas e fornecedores. Outra dimensão importante é gerar incentivos para que o investimento estrangeiro tenha impactos positivos sobre o desenvolvimento da economia local.

## 6. CONCLUSÕES

Para a elaboração do presente informe, seguiu-se uma metodologia de análise qualitativa, baseada no estudo de 30 organizações de promoção empresarial situadas em 17 cidades ibero-americanas, com especial ênfase nas Câmaras de Comércio, assim como na recopilação de informação por meio de entrevistas a atores-chave de organizações de referência em nível internacional e ibero-americano. Essa metodologia permitiu identificar as principais dinâmicas, barreiras e oportunidades da colaboração público-privada no entorno urbano ibero-americano e sua contribuição para a dinamização econômica e social das cidades por meio do apoio a empresas e empreendedores.

A seguir, detalham-se as principais conclusões sobre o estado atual, os atores-chave, os desafios, as fortalezas e as ações essenciais para o fortalecimento e a consolidação da colaboração público-privada nas cidades ibero-americanas:

**1. Existe um ecossistema de organizações de promoção empresarial no entorno urbano ibero-americano que apoia, fortalece e representa o setor privado, melhorando a competitividade empresarial e a dinamização econômica e social das cidades.** As Câmaras de Comércio, as agências de desenvolvimento econômico, as associações gremiais e os clusters temáticos, entre outras, contam com uma estrutura de serviços de apoio (internacionalização, assessoria, facilitação de processos administrativos), capacitação, visibilidade e espaços de diálogo que são essenciais para melhorar a competitividade empresarial, sobretudo das MPEs.

**2. As organizações de promoção empresarial contam com diferentes níveis de especialização e representatividade que se complementam e configuram uma rede de apoio que cobre as necessidades de empresas e empreendedores no entorno urbano ibero-americano.** O ecossistema das organizações de apoio empresarial é sólido e especializado, apoiando as empresas de diferentes setores em temáticas especializadas concretas (inteligência artificial, inovação tecnológica, acesso a capital semente, entre outras) e também em temáticas transversais para a gestão empresarial, como aspectos laborais, fiscais ou administrativos.

**3. O apoio financeiro direto às empresas, especialmente às MPEs, é uma área com potencial de desenvolvimento nas cidades ibero-americanas.** Embora existam valiosas iniciativas para conectar o setor empresarial com investidores, como as da ProBogotá ou da Câmara de Comércio de Lima, e espaços para difundir chamadas de financiamento, como o da Câmara de Comércio

de Barcelona, os casos de apoio econômico direto, como os da COPARMEX CDMX ou da ConQuito, ainda são minoritários.

**4. As Câmaras de Comércio exercem uma função insubstituível de “ponte” entre o setor privado e o setor público nas cidades ibero-americanas.** Seu valor não reside unicamente em sua antiguidade ou representatividade massiva do setor empresarial, mas em sua liderança e no estabelecimento de modelos de governança sólidos para institucionalizar a colaboração público-privada nos entornos urbanos. No entanto, essa realidade ocorre nas câmaras mais dinâmicas e consolidadas, e ainda existe uma brecha em termos de governança, ação e liderança entre umas câmaras e outras.

**5. Os exemplos de colaboração público-privada nas 17 cidades analisadas são múltiplos, embora em alguns casos seja uma colaboração “reativa” e não permanente ou institucionalizada.** O cenário ideal seria passar da cooperação não institucionalizada à cocriação estratégica, onde setor público e privado definam juntos a visão de cidade e priorizem investimentos, projetos e iniciativas transformadoras de longo prazo. Já existem casos de sucesso nas organizações analisadas, que contam com os seguintes mecanismos:

**•Modelo de governança interna para a institucionalização da colaboração público-privada.** Alguns exemplos identificados são a criação de uma Vice-presidência de Articulação Público-Privada (Câmara de Comércio de Bogotá) ou de Comitês internos permanentes e especializados, como o Comitê de Seção Legislativa e Governamental e de desenvolvimento institucional (Câmara de Comércio de Porto Rico), ou de Apoio Legislativo para fazer um acompanhamento sistemático de projetos de lei e proporcionar retroalimentação e consolidar a posição gremial (Câmara de Comércio de Santiago).

- **Espaços e canais permanentes de diálogo com o setor público.** Por exemplo, formando parte de conselhos consultivos permanentes para impulsionar grandes reformas legislativas e pactos (Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social de Santo Domingo).

- **Agendas e projetos consolidados de colaboração.** O planejamento temporal da colaboração público-privada é essencial para institucionalizá-la, por exemplo, por meio de planos estratégicos conjuntos (CEIM–Prefeitura de Madri) ou convênios marco de colaboração (a Câmara de Comércio de Barcelona e a Prefeitura de Barcelona assinaram um convênio marco de colaboração até 2028).

## 6. É necessário visibilizar e promover os modelos exitosos de colaboração público-privada para as temáticas mais relevantes que impulsionam a competitividade das cidades ibero-americanas.

Os 10 casos de sucesso identificados mostram como as organizações de promoção empresarial trabalham conjuntamente com governos locais e nacionais em temáticas-chave para a dinamização do tecido econômico e social das cidades. Algumas dessas temáticas são:

- A promoção da **ciência, da tecnologia, da inovação, da digitalização e da modernização** dos trâmites administrativos.
- O **fortalecimento do capital humano**, graças à melhora das condições de trabalho digno e produtivo e à integração socioeconômica da população vulnerável.
- A **atração de talento e investimentos** para o desenvolvimento empresarial local.
- A melhoria da **segurança urbana** e a luta contra a informalidade comercial e o contrabando.

**7. A transformação sustentável e a gestão dos aspectos ambientais, sociais e de governança (ASG) posicionam-se como um pilar relevante para melhorar a competitividade empresarial e urbana.** A integração de critérios ASG nos serviços das organizações de promoção empresarial tem sido progressiva. As temáticas identificadas na análise das 30 organizações dão uma ideia dos aspectos “extra financeiros” mais relevantes para as empresas:

- **Aspectos ambientais:** ação climática, economia circular e gestão da pegada ambiental.
- **Aspectos sociais:** liderança feminina e igualdade de gênero, inclusão laboral e empregabilidade.
- **Aspectos de governança:** gestão de riscos, ética e combate à corrupção empresarial, transparência e prestação de contas.

**8. As organizações supranacionais e as redes de cidades atuam como catalisadoras e pontes estratégicas indispensáveis.** O papel de entidades como o Conselho de Empresários Ibero-americanos (CEIB), a Associação Ibero-americana de Câmaras de Comércio (AICO) e a União de Cidades Capitais Ibero-americanas (UCCI) é fundamental para a identificação, promoção e escalonamento das boas práticas identificadas nas cidades ibero-americanas. Essas redes transcendem as dinâmicas locais ao facilitar o diálogo político de alto nível, homogeneizar padrões, promover a cooperação descentralizada e criar marcos comuns que potencializam a ação coletiva. A UCCI, em particular, posiciona-se como uma plataforma para institucionalizar o intercâmbio de conhecimento e boas práticas entre as cidades que formam parte de sua rede e para desenhar uma agenda ibero-americana de desenvolvimento produtivo local que aproveite sinergias e responda aos desafios comuns.

## 7. RECOMENDAÇÕES

Os resultados da análise das organizações de promoção empresarial evidenciam o trabalho conjunto, a consolidação de boas práticas e a existência de casos de sucesso entre o setor público e o setor privado. No entanto, existem brechas e desafios a serem abordados para maximizar o impacto dessa colaboração nos entornos urbanos ibero-americanos. A seguir, apresentam-se algumas recomendações:

• **Institucionalizar a governança interna, os espaços de diálogo e a cocriação de políticas públicas entre o setor privado e o setor público**

Criar ou fortalecer conselhos público-privados de desenvolvimento econômico local de caráter permanente em cada cidade, com uma agenda clara e mecanismos de acompanhamento, que integrem

prefeituras, Câmaras de Comércio e organizações gremiais, agências de promoção econômica, clusters, universidades e bancos de desenvolvimento.

• **Desenvolver agendas ou planos estratégicos compartilhados**

Promover a elaboração participativa de agendas de competitividade urbana ou planos estratégicos que definam visões de cidade a longo prazo e priorizem

projetos de investimento concretos, atribuindo papéis e responsabilidades claras a cada ator.

• **Criar balcões únicos e plataformas digitais integradas**

Avançar na criação de plataformas digitais compartilhadas (governo–câmaras) ou “balcões únicos” para a simplificação de trâmites, acesso a financiamento, programas de capacitação, serviços de internacionalização, dados econômicos em tempo real e promoção de ferramentas de transformação

digital para PME. Fomentar programas de inovação aberta em que grandes empresas e startups colaborem para resolver desafios urbanos específicos (mobilidade, resíduos, energia) pode gerar soluções escaláveis e de alto impacto local.

• **Desenhar instrumentos de financiamento misto e incentivos fiscais**

Desenvolver, com o apoio da banca multilateral, fundos de coinvestimento ou garantias para projetos de inovação, sustentabilidade e infraestrutura resiliente liderados por consórcios público-privados.

Explorar incentivos fiscais municipais para empresas que colaborem em projetos de interesse cidadão (ex.: regeneração urbana, economia circular).

• **Fomentar a compra pública inovadora e responsável**

Implementar políticas de compra pública em que o governo local atue como primeiro cliente de soluções desenvolvidas por startups e PME locais,

incorporando critérios de sustentabilidade nos editais de contratação pública.

• **Fomentar uma transformação sustentável e circular das empresas e das cidades**

O crescente “tsunami” legislativo em aspectos ASG em nível global, especialmente em nível europeu, assim como a demanda de mercados internacionais, abre uma janela de oportunidade para desenvolver

clusters verdes, programas de economia circular aplicada a cadeias de valor locais e projetos de descarbonização urbana financiados mediante mecanismos de financiamento misto.

• **Fortalecer as capacidades e as redes de aprendizagem interurbanas para promover o intercâmbio de conhecimento**

Estabelecer programas de formação conjunta e criação de capacidades para funcionários públicos e organizações empresariais para melhorar a identificação de temas relevantes para as cidades, a gestão e o acompanhamento de projetos, a captação de financiamento internacional e a relevância dos aspectos ASG.

Para isso, é necessário continuar potencializando o papel de redes como UCCI e Biodivercidades (CAF) para criar programas sistemáticos de intercâmbio de boas práticas, estágios técnicos entre cidades e a réplica de modelos exitosos de colaboração público-privada identificados neste informe.

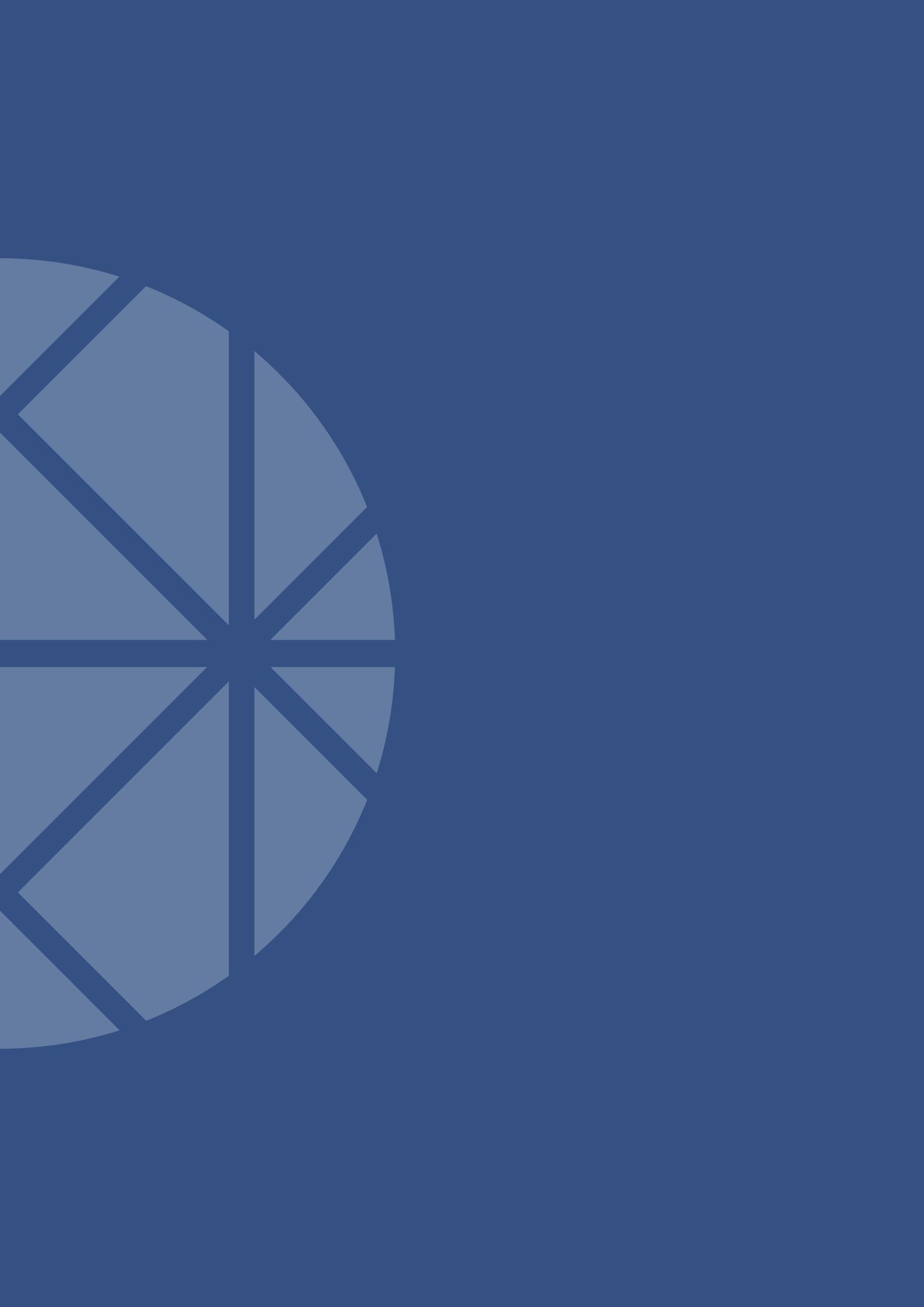
• **Aproveitar os fundos multilaterais e da banca de desenvolvimento para impulsionar a competitividade empresarial nos entornos urbanos por meio das organizações de promoção empresarial**

Existem numerosas oportunidades associadas aos recursos e instrumentos financeiros inovadores oferecidos por organismos como o CAF (Bonos Verdes Subnacionais, fundos de garantia, assistência

técnica reembolsável), que poderiam ser canalizados e articulados por meio das organizações empresariais, como as Câmaras de Comércio.

## BIBLIOGRAFIA

- “Ciudades competitivas para empleos y crecimiento. Qué, quién y cómo”. Banco Mundial, 2015.
- “Datos de internacionalización 2024”. Câmara de Comércio de Madrid, 2024.
- “Estudio sobre financiamiento y barreras de crecimiento urbano”. LSE Cities, 2017.
- “Habitat III. Desenvolvimento Económico Local”. ONU-Hábitat, 2016.
- “Informe de Gestión 2024”. ProBogotá, 2024.
- “Informe de Rendición de Cuentas 2024”. ConQuito, 2024.
- “Informes de sustentabilidad (desde 2013)”. Câmara de Comércio de Bogotá.
- “La economía local: La función de las agencias de desarrollo”. CAF – Banco de Desenvolvimento de América Latina, 2012.
- “Memoria anual y reportes de incidencia legislativa”. Câmara de Comércio de Lima.
- “Entrevista: Gerente de Desenvolvimento Territorial Sustentável, CAF”. Suárez, Julián, 2025.
- “Políticas, estrategias y programas de transformación productiva sustentable con enfoque territorial en América Latina y el Caribe”. CAF - EIA.
- “Programa de Competitividad Turística (PCT)”. Câmara de Comércio de Barcelona.
- “UCCI Emprende I: Tendencias, desafíos y recomendaciones de políticas de emprendimiento en ciudades iberoamericanas”. Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas, 2023.
- “Visión 2050 para la Cidade do México”. COPARMEX CDMX, 2024.
- “Estrategia de Habilidades para la Industria Automotriz en la Zona Centro de México”. Clúster Automotriz Metropolitano de Cidade do México (ClauMet), 2025.
- \*“Plan de Industria de Madrid 2025-2027”.\* Ayuntamiento de Madrid y Confederación Empresarial de Madrid-CEIM, 2025.
- “Memorándum de Entendimiento sobre el Trabajo Digno y Productivo”. Gobierno de la Cidade do México y organizaciones empresariales, 2024.
- “Programa Qualifica Já!”. Asociación Comercial de São Paulo y Prefectura de São Paulo, 2024.
- “Plan de trabajo conjunto en seguridad y desarrollo económico”. Municipalidad de Santiago y Câmara de Comércio de Santiago, 2024.
- “Registro en el Portal de Impuestos AMDC”. Alcaldía Municipal del Distrito Central y Câmara de Comércio e Industrias de Tegucigalpa, 2024.
- “Mesa de trabalho permanente contra a informalidade comercial”. Intendência de Montevidéu e Câmara Nacional de Comércio e Serviços do Uruguai, 2024.







**UCCI** 

Unión de Ciudades  
Capitales Iberoamericanas

---

União das Cidades  
Capitais Ibero-americanas