



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

## ENERO 2016 - JUNIO 2016

### SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

**NOMBRE DEL PROYECTO:** Desarrollo de un Modelo de Negocios Sostenibles para Mipymes en Brasil

Nro. Proyecto: BR-M1119 - Proyecto No.: ATN/ME-14644-BR

**Propósito:**

A nivel de resultados, el proyecto fortalecerá los vínculos de las MIPYME a las empresas ancla en dos sectores (construcción e indumentaria).

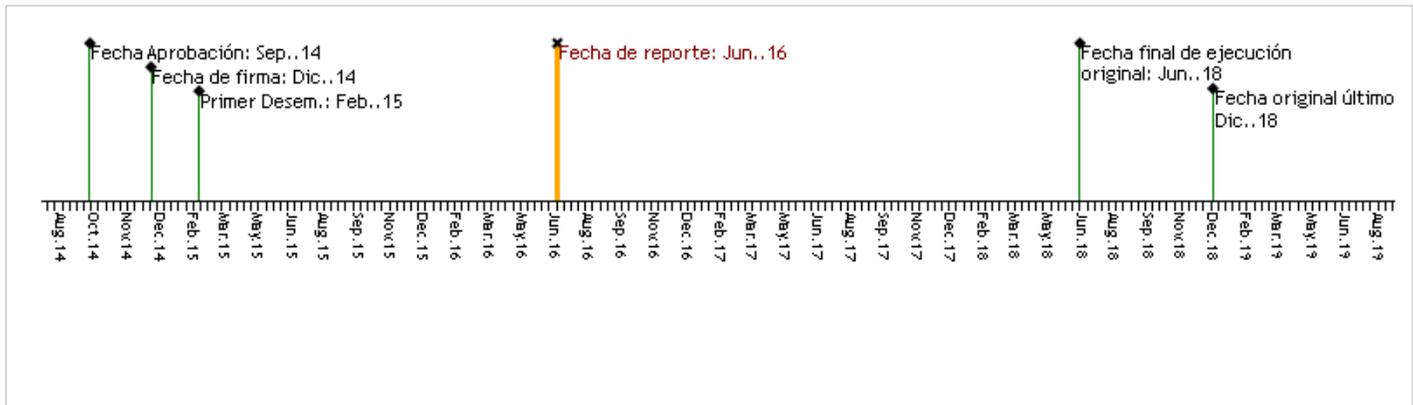
Pais Administrador	Pais Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

**Agencia Ejecutora:** UNIETHOS

**Líder equipo de diseño:** ESTRELLA PEINADO-VARA

**Líder equipo de supervisión:** LUCIANA BRITO

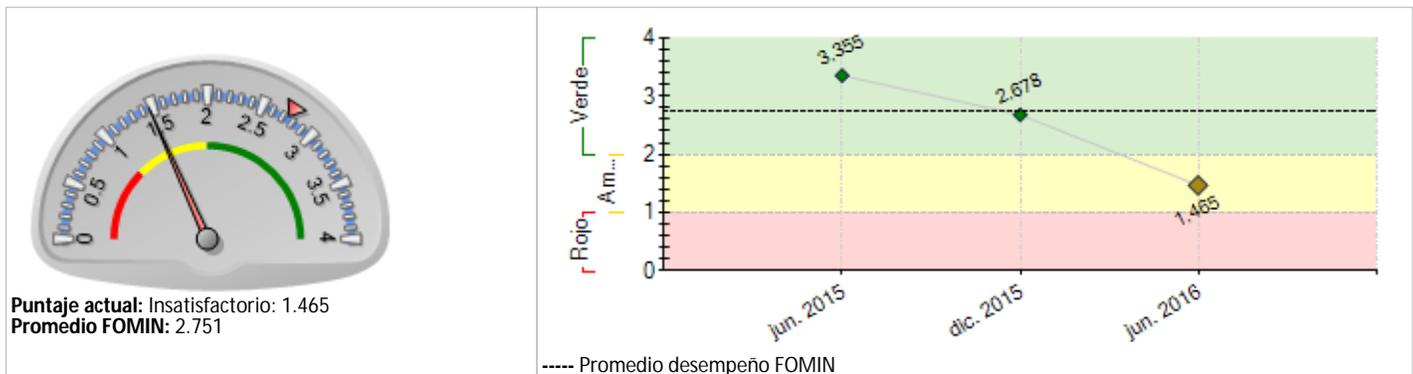
### CICLO DEL PROYECTO



### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO

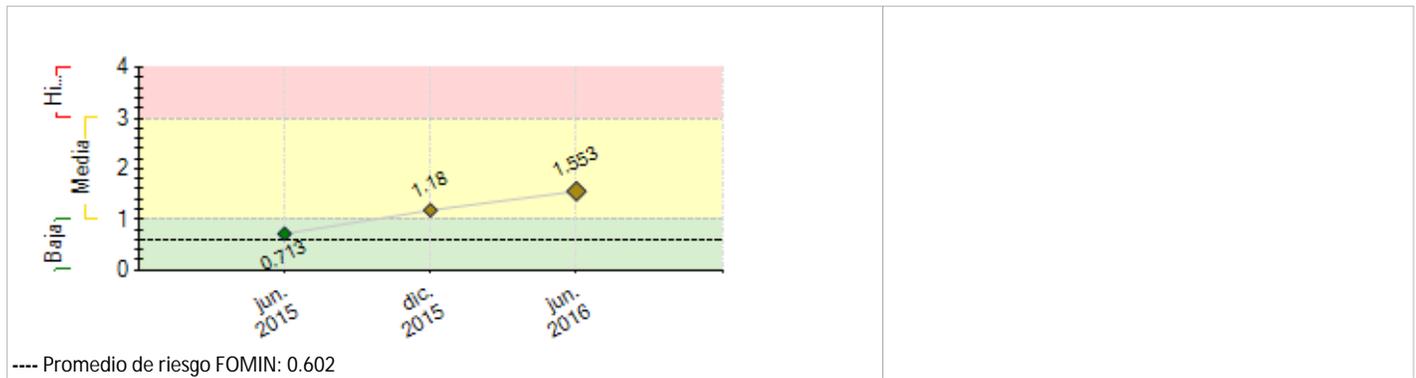


### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

- Administración Financiera: Baja
- Adquisiciones: Baja
- Capacidad Técnica: Baja



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

#### 1) Principais resultados

\* Componente 1: a execução dos produtos de conhecimento como os estudos setoriais da construção civil e moda, o diagnóstico da empresa âncora Cyrela e os diagnósticos das cadeias de fornecimento da Cyrela e C&A e com isso a definição do foco dos programas de aceleração as micro, pequenas e médias empresas fornecedoras.

\* Componente 3: foi elaborada a estratégia de comunicação do projeto, cumprindo um milestone do projeto em 2015: realizado o planejamento do desenvolvimento do sistema de monitoramento e avaliação; reunião para articular e efetivar a parceria com duas entidades do setor da Construção Civil (Sinduscon e Seconci).

#### 2) Dificuldades:

Janeiro e fevereiro foram marcados pela avaliação e discussões com os parceiros do projeto sobre as condições atuais e futuras necessárias para a sua continuidade. O cenário macroeconômico do país, as mudanças organizacionais do Uniethos e a situação das empresas âncoras foram os principais fatores analisados na reavaliação da viabilidade do programa. Neste período foram paralisadas a contratação que estavam abertas, priorizando a finalização de produtos que estavam em execução (publicações em versão pdf dos estudos setoriais da moda e construção civil).

#### 3) Riscos

Os riscos descritos na seção específicas ainda são previsões futuras. No 2º sem/2016, quando vai iniciar efetivamente a implementação do projeto, as ações para mitigá-los poderão ser colocadas em prática e testadas na sua integralidade.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

O projeto teve que ser temporariamente interrompido devido à crise financeira pela qual passa o país, gerando uma completa reestruturação da própria agência executora e de toda a equipe técnica do projeto. Em meados do primeiro semestre de 2016 o projeto volta a ganhar ritmo com nova equipe selecionada e atuação mais efetiva junto às empresas. Espera-se que seja possível recuperar o tempo perdido a partir deste próximo semestre. As atividades e as metas foram ajustadas para que seja possível alcançar os resultados esperados.

#### Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

**Março** foi marcado pela decisão de continuar o projeto e deu-se o início do processo de seleção da nova coordenação.

**Abril** inicia com a nova coordenação fazendo uma imersão do projeto e 2 reuniões com a especialista/BID. Objetivo da 1ª: conhecer a nova coordenadora do Programa; alinhar a lógica por detrás dos principais conceitos e definições do Programa; e conversar sobre o status atual do Programa versus momento atual da reestruturação do Banco Interamericano de Desenvolvimento. Objetivo da 2ª reunião: analisar a proposta de revisão para o Programa apresentada pelo UNIETHOS repassando os documentos: PSR, Logical Framework, Regulamento Operativo e Plano de Aquisições.

**Mai** foram efetivadas as revisões do projeto e pactuado com as duas empresas âncoras as mudanças do projeto que mais o afetam: estruturação de um GT setorial (Comp 3); adoção de uma única metodologia para os dois setores; e implementação em um único ciclo (no desenho original eram dois ciclos/Comp 1).

Junho marca o planeamento do 2º semestre/2016 com as empresas âncoras (Comp 1).

Com a revisão do projeto e prazos revistos os atrasos foram equalizados.

Crítico para o projeto: contratação dos consultores de implementação; desenvolvimento e validação da metodologia de aceleração do modelo sustentável de negócios; adesão das MPMEs ao projeto; e definição se a metodologia da gestão financeira será desenvolvida de forma exclusiva para o projeto ou adquirida/adequada uma existente.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

### SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores	Linea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planificado	Logrado	Estado		
<b>Propósito:</b>  A nivel de resultados, el proyecto fortalecerá los vínculos de las MIPYME a las empresas ancla en dos sectores (construcción e indumentaria).	R.1	Numero de MPMEs vinculadas a novas empresas âncoras (divididas por diversificación e setores)	0	60		96	0		
			Dic. 2014	Dic. 2016		Jun. 2018			
	R.2	Número de MPMEs vinculadas a empresas âncoras seis meses após participar do projeto.	0	40	120		192	0	
			Dic. 2014	Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018		
	R.3	Redução de residuos	0	10	20		30	0	
				Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018		
<b>Componente 1:</b> Criação e implementação de um modelo sustentável de negócios.  <b>Peso:</b> 40% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C1.11	Número de Micro, Pequenas e Médias empresas treinadas.	0	40	120		192		
			Dic. 2014	Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018		
	C1.12	Numero de inovações testadas.	0	1			3		
			Dic. 2014	Dic. 2016			Jun. 2018		
	C1.13	Número de MPME's que estão implementando a ferramenta de gerenciamento de cumprimento desenvolvida.	0	40	120		192		
			Dic. 2014	Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018		
C1.14	Número de MPME's com plano de negócios desenvolvido.	0	80	160		240			
		Dic. 2014	Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018			
C1.15	Matrix de oportunidades ambientais e sociais elaboradas.	0				2			
		Dic. 2014				Jun. 2018			
<b>Componente 2:</b> Melhora da gestão financeira das MPME's e acesso ao financiamento.  <b>Peso:</b> 40% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.11	Número de MPME's com diagnóstico financeiro produzido.	0	40	100		172		
			Dic. 2014	Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018		
	C2.12	Numero de MPME's com planos financeiros elaborados.	0	100			172		
			Dic. 2014	Dic. 2017			Jun. 2018		
C2.13	Número de MPME's com planos de financiamento em execução.	0	40			80			
		Dic. 2014	Dic. 2017			Jun. 2018			
<b>Componente 3:</b> Gestão do conhecimento e estratégia de comunicação.  <b>Peso:</b> 20% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.11	Número de estudos de casos elaborados.	0	1			2		
				Dic. 2016			Jun. 2018		
	C3.12	Número de downloads dos estudos de casos elaborados.	0				1500		
							Jun. 2018		
	C3.13	Número de Workshops	0	1	2		3		
				Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018		
	C3.14	Número de Pessoas que participam dos Workshops	0	50	200		350		
				Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018		
C3.15	Indicadores de referência elaborados	0	1			1			
			Sep. 2016			Jun. 2018			
C3.16	Sistema de monitoramento da execução	0	1			1			
			Jul. 2016			Jun. 2018			
C3.17	Estratégia de Comunicação elaborada	0	1			1	1		
			Jul. 2016			Jun. 2018	Dic. 2015	Finalizado	

Hitos	Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1	7	Jun. 2015	7	Ene. 2015	Logrado
H1	1	Dic. 2015	1	Dic. 2015	Logrado
H2	1	Jun. 2016	1	Jun. 2016	No aceptado
H3	1	Dic. 2016			
H4	1	Mar. 2017			
H5	1	Jun. 2017			
H6	1	Sep. 2017			
H7	1	Jun. 2018			
H8	1	Jun. 2018			

[\*] Indica que el hito ha sido reformulado

#### FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

### SECCIÓN 4: RIESGOS

**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	<b>Nivel</b>	<b>Acción de mitigación</b>	<b>Responsible</b>
1. Não adesão de novas empresas âncoras ao programa e com isso o não atingimento das metas de contrapartidas financeiras e número de MPME's beneficiadas. Este risco está relacionado ao cenário econômico brasileiro para os próximos dois anos.	High	Devido aos atrasos do projeto até a entrada da nova coordenação (01/04/2016) o foco em buscar novas âncoras ficou em segundo plano, uma vez que precisamos iniciar o projeto com as âncoras atuais. Porém a coordenação vem conversando com potenciais interessados -- recentemente a Prefeitura Municipal de São Paulo se mostrou interessada em ser uma empresa âncora, já que ela tem interesse em ampliar suas compras públicas com MPMEs -- e também prevê modelos mais enxutos (tanto de custo, quanto de metodologia) para âncoras que queiram entrar num momento onde a implementação do projeto já esteja em estágio avançado.	ProjectCoordinatorGroup
2. Adoção descontínua ou esporádica de novas práticas pelas empresas âncoras.	High	A empresa âncora normalmente vai resistir a mudar, principalmente porque acredita que o projeto vai ajudar as MPMEs a adequarem-se a ela. A mudança na empresa âncora tem que ser incremental e crescente. Para isso será criado o Grupo de Trabalho Setorial que buscará desenvolver um plano estratégico de sustentabilidade para o setor como forma de minimamente nivelar algumas boas condutas por parte das empresas líderes do setor, independente se são as âncoras do projeto ou não.	ProjectCoordinatorGroup
3. Informações imprecisas, em particular sobre indicadores de impacto social (acidentes de trabalho, redução de resíduos, licenças por doenças e etc.)	Media	O levantamento das informações junto às MPMEs será realizado pelos consultores responsáveis pela execução do programa, o que aumenta a possibilidade de sistematizar informações com maior qualidade. No entanto, permanece o risco de não haverem dados disponíveis em algumas empresas para determinados indicadores. Porém entendemos que isso fará parte, inclusive do aprendizado. Então estamos prevendo no levantamento inicial, junto com os dados, perguntar se o empresário está seguro sobre a forma de obter/calcular essa informação. Ao término do projeto será refeita a mesma coleta de informações mudando apenas a pergunta para saber se, após o projeto, aumentou a clareza como obter/calcular a informação. Isso também poderá ser considerado um indicador para o projeto.	ProjectCoordinatorGroup
4. As Micro, Pequenas e Médias empresas tem problemas financeiros graves.	Media	O programa tem como um dos focos da intervenção a melhoria em processos de gestão financeira que visa mitigar este risco.	ProjectCoordinatorGroup
5. Falta de compromisso ou desistência das Micro, Pequenas e Médias empresas.	Media	Serão realizadas conversas prévias com a área de compras/suprimentos das empresas líderes para que eles selecionem os fornecedores que também são considerados estratégicos por eles. Num segundo momento iremos apresentar o projeto em profundidade para que cada fornecedor tenha a dimensão do benefício do projeto, mas também o nível de envolvimento. A entrada da MPME ao projeto se dá por meio de um termo de compromisso onde ali consta as obrigações dela com o projeto.  Depois de terem entrado no projeto vamos trabalhar a questão da visibilidade das ações que as MPMEs estão realizando como forma de incentivo pela dedicação daquelas que estão realizando mudanças efetivas no projeto.	ProjectCoordinatorGroup

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 12 **RIESGOS VIGENTES:** 12 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 0

**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**

**Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto:** P - Probable

**FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO**

*[No se reportaron factores para este período]*

**Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:**

As ações de sustentabilidade futuras do projeto -- para após o seu período de término -- ainda não começaram a ser pensadas.

Neste momento presente o foco da coordenação está em:

- Desenvolver o sistema de monitoramento
- Desenvolver a metodologia de aceleração do modelo sustentável de negócios
- Processo de seleção dos consultores de implementação
- Reuniões para fechar o termo de parceria com as entidades setoriais: Construção Civil (Seconci e Sinduscon) e Confecções (Abit e Abvtex)
- Planejamento e realização dos eventos de pré-lançamento da Cyrela e C&A para apresentar o programa às MPMEs e firmar os termos de compromisso com elas

Em resumo, o momento atual está focado em dar início à implementação do projeto, concentrando energias no Componente 1 (b, c, e) e Componente 3 (a, d).

**SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS**

	<b>Relativo a</b>	<b>Autor</b>
1. Metodología Na proposta inicial o projeto ia desenvolver uma metodologia para cada setor, que poderiam ser	Design	Stoicov, Carla

completamente diferentes uma da outra. Isso talvez permitisse ter uma metodologia que já atua previamente nas especificidades de cada setor, mas ao mesmo tempo poderia dificultar a comparabilidade dos resultados dos dois setores que no final devem ser somados para entregar os resultados do projeto.

Devido ao atraso do projeto a nova coordenação resolveu adotar uma outra estratégia. Desenvolver uma única metodologia que permitirá encurtar o tempo de desenvolvimento e portanto permitir o início da implementação já a partir de setembro/2016 e garantir a comparabilidade dos resultados. Outro ponto é que isso foi validado com os representantes das empresas âncoras e eles se mostraram mais receptivos a este formato.

Quanto às especificidades de cada setor, a nova metodologia deverá permitir que eles apareçam no diagnóstico e ao longo dos encontros, para atuar de forma reativa à eles.