



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2016 - DICIEMBRE 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).

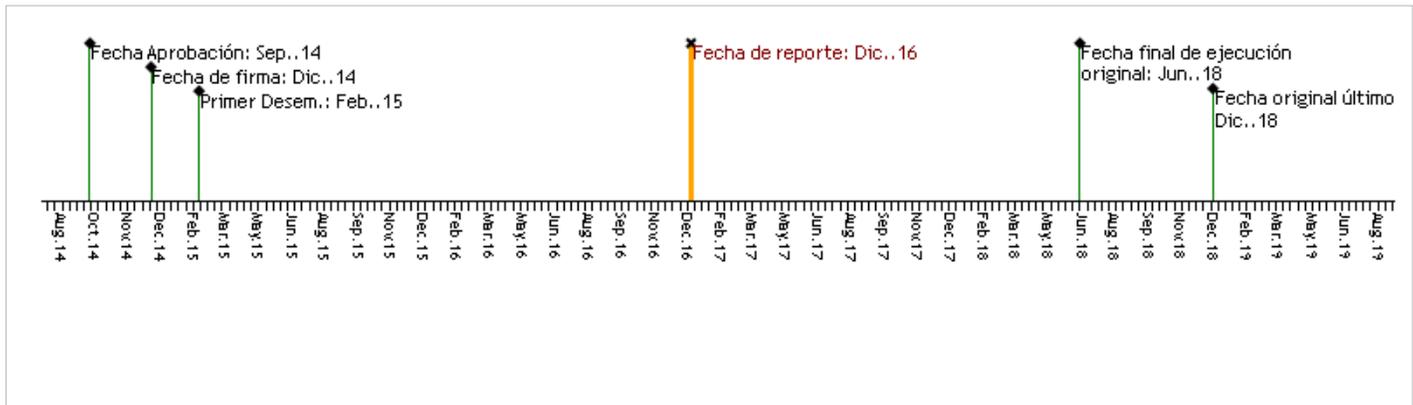
Pais Administrador	Pais Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

**Agencia Ejecutora:** UNIETHOS

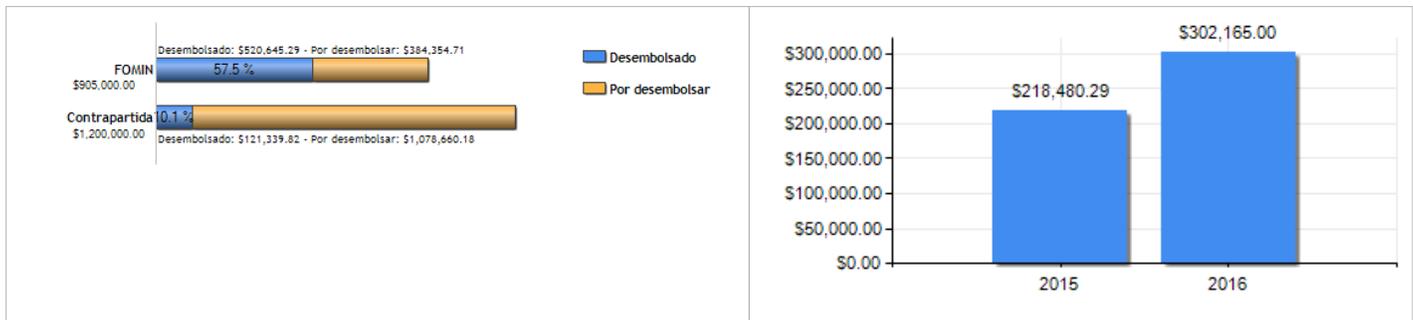
**Líder equipo de diseño:** ESTRELLA PEINADO-VARA

**Líder equipo de supervisión:** LUCIANA BRITO

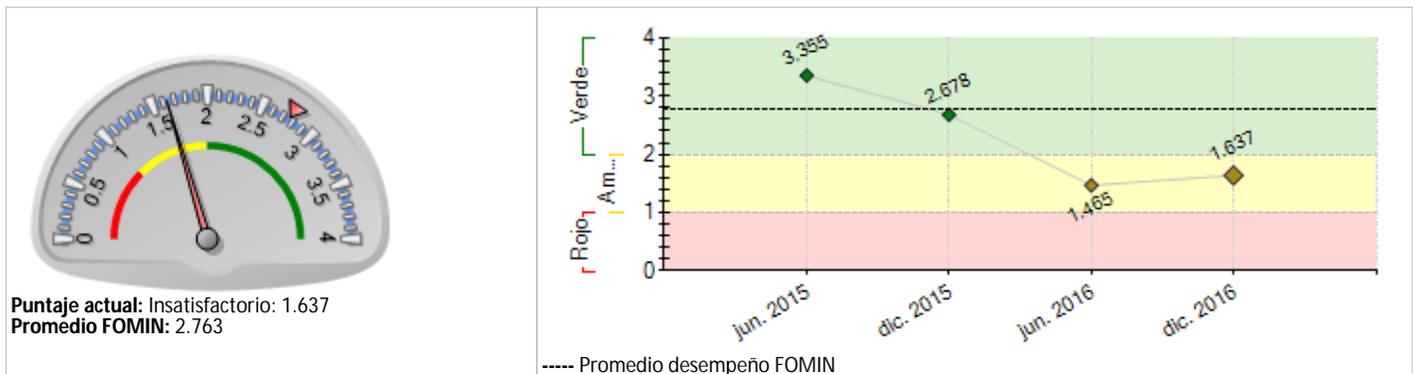
### CICLO DEL PROYECTO



### RECURSOS



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



### RIESGOS EXTERNOS

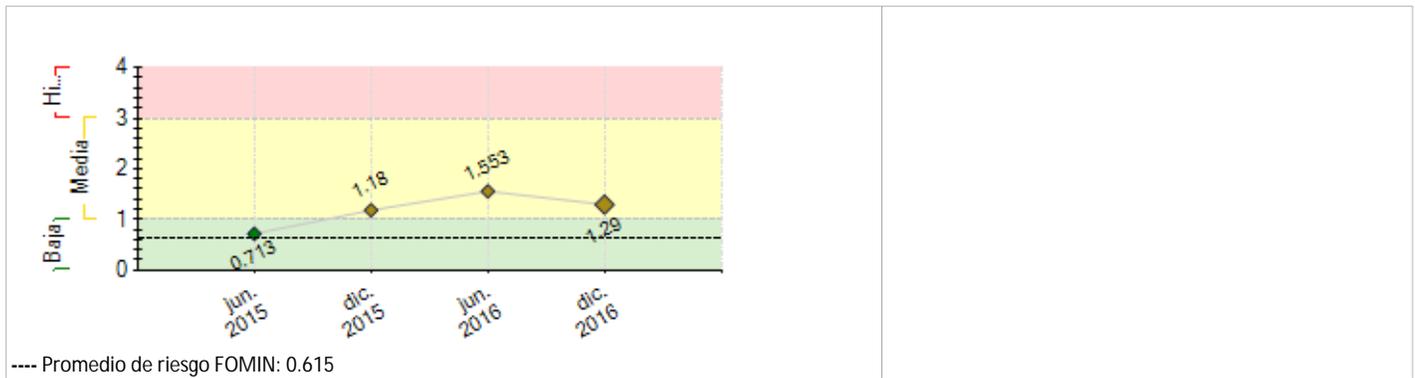
### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

**Riesgo**

Administración Financiera: Baja

Adquisiciones: Baja

Capacidad Técnica: Baja



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1)

**C1:** definição da principal ferramenta de autodiagnóstico das MPMEs e adoção de outras 02, desenho da Metodologia Modelo Sustentável de Negócio, adesão de uma nova empresa âncora (totalizando 03), construção de parceria para trazer mais MPMEs ao projeto, contratação de 06 consultores, início da implementação em 06 Grupos de Trabalho (GT), 08 reuniões de 122 encontros dos GTs.

**C2:** conversas sobre possibilidades alternativas ao desenvolvimento de uma metodologia financeira, início da articulação da parceria com o Banco Itaú.

**C3:** primeiro workshop do Programa (lançamento), desenvolvimento da linha de base, divulgações na mídia e redes sociais sobre o projeto e seu andamento, adesão de 3 parceiros setoriais (expectativa de mais 02) e 02 parcerias de conteúdo e mobilização.

2)

\* **Adesão de novas empresas âncoras:** foram feitas 05 prospecções para fechar mais uma.

\* **Adesão de MPMEs:** repetir mais de uma vez a reunião de pré-lançamento junto à empresa âncora e seus fornecedores.

**3) Estruturação da forma de trabalho dos consultores de implementação:** i. sempre ter 02 profissionais em cada GT, ou seja, o GT não será interrompido devido a falta de consultor; e ii. a troca entre eles ser mais orgânica e fluida o que leva a ajustes na implementação de forma mais rápida.

**4) As expectativas são medianas.** O que podemos afirmar hoje é que as MPMEs não tinham noção de seus riscos e de coisas que poderiam ser feitas. Mas isso ainda impede afirmar que farão as mudanças.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

O projeto vem enfrentando dificuldades de execução, principalmente em relação à adesão das empresas, devido à crise econômica que o país vem passando. Neste sentido, o projeto foi redimensionado e recursos importantes foram devolvidos visto que as metas finais de adesão de empresas foram também reduzidas. outra iniciativa importante foi a utilização de metodologia desenvolvida em parceria com o SESI para realização de diagnósticos nas empresas. Isto resultou em economia e maior eficiência para o projeto.

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

**Jul:**[C1] 1ª Pré-lanç Cyrela. Reunião com a C&A p/ seleção de fornecedores. Manifestação de interesse contrat. consultores de implementação. [C3] Fan page do projeto no Facebook. 1ª Reunião c/ entidade setorial Sinduscon-SP.

**Ago:**[C1] Oficina de co-construção da metodologia de negócios sustentáveis. Envio do TdR p/ os consultores de implementação. Seleção final dos 06 consultores. Conversas com potenciais novas âncoras: Zara, Adesampa e Kallan. Reuniões e follows: Sinduscon-SP, Abit, Abvtex, Abbrainc, CBCS e Seconci.

**Set:**[C1] 03 Pré-lanç C&A. 2ª Pré-lanç Cyrela. Conversa c/ potencial nova âncora: Gafisa. 62 Termos de compromisso (TCs) com as MPMEs. [C3] Workshop de lançamento do projeto na Conferência Ethos 2016, São Paulo. Adesão Seconci e Abit.

**Out:**[C1] 4ª Pré-lanç C&A. Conversa com potencial nova empresa âncora: MRV. 72 TCs MPMEs. 1ª reunião c/ os consultores. [C3] Definição das infos da Linha de Base (LB). Divulgação do wks lançam/o <https://goo.gl/C0aF7x> e <https://goo.gl/Ig5wF4> Adesão ABVTEX.

**Nov:**[C1] Contratação da ferram/ SESI, base da metodologia neg. sustentável. 72 TCs MPMEs. 1ª reunião 02 GTs da Cyrela. 2ª reunião c/ os consultores. [C3] Desenvolvimento do instrumento de coleta da LB.

**Dez:**[C1] Envio da LB p/ os 02 GTs da Cyrela. Adesão da MRV ao projeto. 74 TCs PMEs. 2ª reunião 02 GTs da Cyrela e 1ª c/ os 04 GTs da C&A. 5ª Pré-lançamento na C&A. 3ª reunião com os consultores. [C2] Reunião com o Itaú sobre a metod financeira.

### 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	Número de MPMEs vinculadas a novas empresas âncoras (divididas por diversificação 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		Atrasado	
			Dic. 2014	Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018			
	C1.12	Número de inovações testadas.	0	1			3		Atrasado	
			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		Atrasado	
			Dic. 2014	Dic. 2016	Dic. 2017		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	C1.14	Número de MPME's com plano de negócios desenvolvido.	0	80	160		240		Atrasado	
			Dic. 2014	Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018			
	C1.15	Matrix de oportunidades ambientais e sociais elaboradas.	0				2			
			Dic. 2014				Jun. 2018			
	C2.11	Número de MPME's com diagnóstico financeiro produzido.	0	40	100		172		Atrasado	
			Dic. 2014	Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018			
<b>Componente 3:</b> Gestão do conhecimento e estratégia de comunicação.  <b>Peso:</b> 20% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C2.12	Número 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			
	C3.11	Número de estudos de casos elaborados.	0	1			2		Atrasado	
				Dic. 2016			Jun. 2018			
<b>Componente 3:</b> Gestão do conhecimento e estratégia de comunicação.  <b>Peso:</b> 20% <b>Clasificación:</b> Satisfactorio	C3.12	Número de downloads dos estudos de casos elaborados.	0				1500			
							Jun. 2018			
	C3.13	Número de Workshops	0	1	2		3		Atrasado	
				Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018			
	C3.14	Número de Pessoas que participam dos Workshops	0	50	200		350		Atrasado	
				Dic. 2016	Dic. 2017		Jun. 2018			
	C3.15	Indicadores de referência elaborados	0	1			1		Atrasado	
				Sep. 2016			Jun. 2018			
	C3.16	Sistema de monitoramento da execução	0	1			1		Atrasado	
				Jul. 2016			Jun. 2018			
C3.17	Estratégia de Comunicação elaborada	0	1			1	1	Finalizado		
			Jul. 2016			Jun. 2018	Dic. 2015			

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	1	Dic. 2016	Logrado
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

[No se reportaron factores para este período]

## 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. [COMPLEMENTO] A entrada da PMSP foi descontinuada. A MRV Engenharia aderiu. Temos visto que as âncoras não têm tanto fornecedores estratégicos no porte que o Programa busca. Na C&A estamos envolvendo os fornecedores diretos e estes estão trazendo os indiretos. E por intermédio do Instituto C&A vamos chegar a mais oficinas por meio da ABVTEX e da Aliança Empreendedora.	Project Coordinator
2. Adoção descontinua 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. [COMPLEMENTO] Além desta estratégia se manter temos visto que antes mesmo da 3ª reunião as MPMEs começam a identificar o que poderia ser melhorado nos processos das âncoras. Com isso prevemos que independente do ritmo e rumo do GT Setorial, será possível trabalhar de forma organizada e estruturada as demandas das MPMEs inclusive ensinando-as a se organizar para futuras demandas que tenha após o projeto.	Project Coordinator
3. Falta de interesse ou de tempo de outras organizações convidadas pelo comite setorial.	High	A estratégia será fechar um termo de parceria com as instituições interessadas e, junto com elas, elaborar o macro plano de trabalho e onde se quer chegar. Uma forma de comprometer publicamente tais instituições será lançar os GTs Setoriais durante a Conferência Ethos 2016 que ocorrerá nos dias 20-21/setembro, minimizando assim as desistências. Outro ponto é que, mesmo com o GT lançado, será permitido a entrada de novas organizações, mantendo assim um bom quórum de organizações que possam apoiar a estruturação do plano estratégico. [COMPLEMENTO] A estratégia de firmar termo de parceria se mantém, mas como nem todas responderam em tempo até a Conferência não foi possível fazer o lançamento oficial.	Project Coordinator
4. Falta de interesse / tempo de outras micro, pequenas e medias empresas.	Media	É muito similar ao risco 1, porém com maior probabilidade já que estas não serão as 192 MPMEs integrantes do projeto e portanto terão menos recursos e estímulos à sua disposição. Um ponto a ser desenvolvido é junto às empresas âncoras, para que estas abram novos grupos de trabalho no mesmo formato que ocorrerá no projeto ou, em formatos alternativos, usem a metodologia, ferramentas e conhecimentos produzidos. Outro ponto é apostar que o GT Setorial e o plano estratégico encaminhará minimamente a necessidade de continuar atividades com outras MPMEs, incorporando o risco desta falta de interesse. Um terceiro ponto, talvez mais sutil, é contar que a comunicação dos resultados e casos das MPMEs seja um estímulo para que outras se inspirem e queiram adotar ferramentas para melhorar sua gestão. Por fim, no site do UniEthos, pretendemos disponibilizar as ferramentas que fomos desenvolvendo e adotando durante o projeto como forma de facilitar que MPMEs que queira fazer de forma independ.	Project Coordinator
5. 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.	Project Coordinator

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Media **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 13 **RIESGOS VIGENTES:** 10 **RIESGOS NO VIGENTES:** 1 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

**SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD**

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

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

<b>Factor</b>	<b>Comentarios</b>
[X] Falta de un <b>mercado</b> para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja	Ainda não se sabe se o Uniethos poderá manter os serviços

capacidade de pago o demanda por tales servicios)

às empresas após o encerramento do projeto devido à falta de recursos disponíveis nas empresas para financiar os serviços.

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

**:: EXPANSÃO DO PROJETO POR MEIO DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES**

Em novembro/2016, por meio do Instituto C&A, a coordenação do projeto se reuniu com a organização Aliança Empreendedora (AE) que também desenvolve projetos para o Instituto. A ideia inicial era apenas contar com a ajuda da AE no sentido de trazer mais oficinas (setor Confecção) para o projeto, independentemente se estas eram da cadeia de valor da C&A ou não. Porém já na primeira reunião a diretora da Aliança Empreendedora sinalizou forte interesse de envolver no projeto as Organizações Aliadas (organizações parceiras que atuam como facilitadores de outros projetos da AE). As organizações selecionadas para participarem do projeto são: "Sí, Yo Puedo", PAL (Presença da América Latina) e CAMI. O que ficou acordado é que cada uma pode destacar 2 facilitadores para participar do projeto, aprendendo as ferramentas, tendo acesso aos conteúdos e materiais para poderem fazer uso, com ou sem adaptações, em futuras ações da AE ou das próprias organizações junto à outras oficinas, que hoje não participam do projeto.

A própria AE também vai destacar uma profissional do seu quadro para acompanhar e aprender com o projeto.

**SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS**

	<b>Relativo a</b>	<b>Autor</b>
1. A entrada do projeto na C&A e na Cyrela se deu pelos respectivos Institutos Empresarias. Apesar do trabalho inicial seguir fluido, agora com o andar da implementação, tem-se visto a dificuldade de envolver as respectivas áreas de negócio da empresa pois estas acham que é um projeto do "Instituto". Ainda não foi possível garantir o envolvimento das áreas de negócio ao mesmo tempo que o Instituto vê que seu papel era mais o de propiciar a entrada do projeto na empresa. Ainda será necessário lidar com isso.	Risk	Stoicov, Carla
2. Estratégia de pré-lançamento: Diferente da Cyrela e da C&A que decidiram fazer várias reuniões para apresentar o Programa aos fornecedores e coletar adesões, a MRV Engenharia fez um único evento e convidou 4 vezes mais fornecedores frente ao número de vagas. Com uma única apresentação foi possível obter quase o dobro de adesões esperadas, sinalizando tanto para as empresas da cadeia como para a MRV que o projeto tem potencial.	Implementation	Stoicov, Carla