



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2015 - DICIEMBRE 2015

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

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

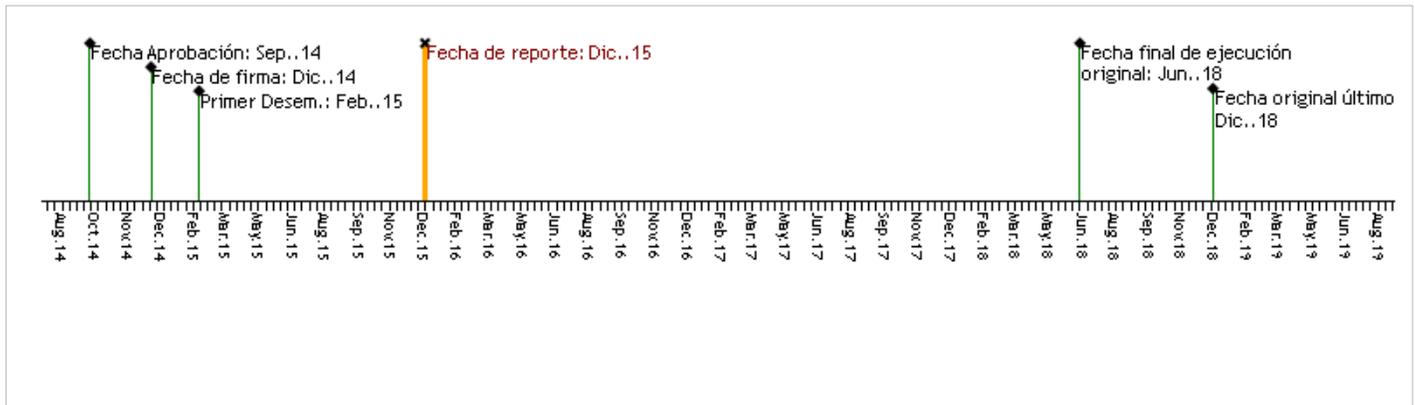
**Propósito:**

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

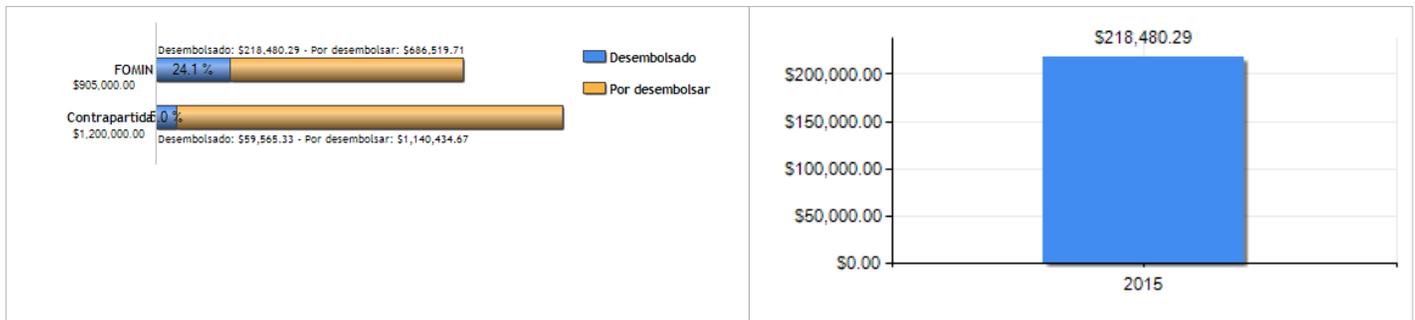
Pais Administrador	Pais Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	SMED - Pequeña y mediana empresa

<b>Agencia Ejecutora:</b> UNIETHOS	<b>Líder equipo de diseño:</b> ESTRELLA PEINADO-VARA
	<b>Líder equipo de supervisión:</b> LUCIANA BRITO

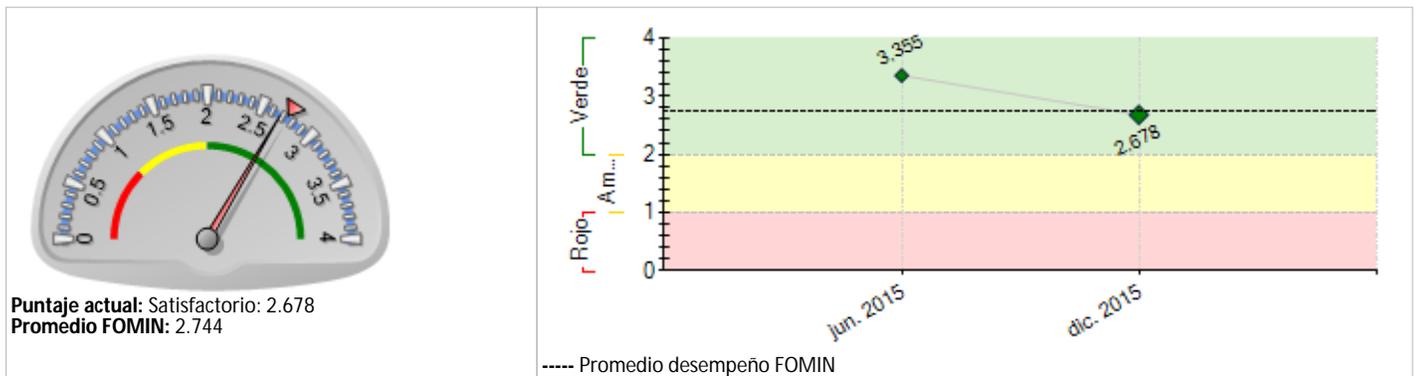
**CICLO DEL PROYECTO**



**RECURSOS**

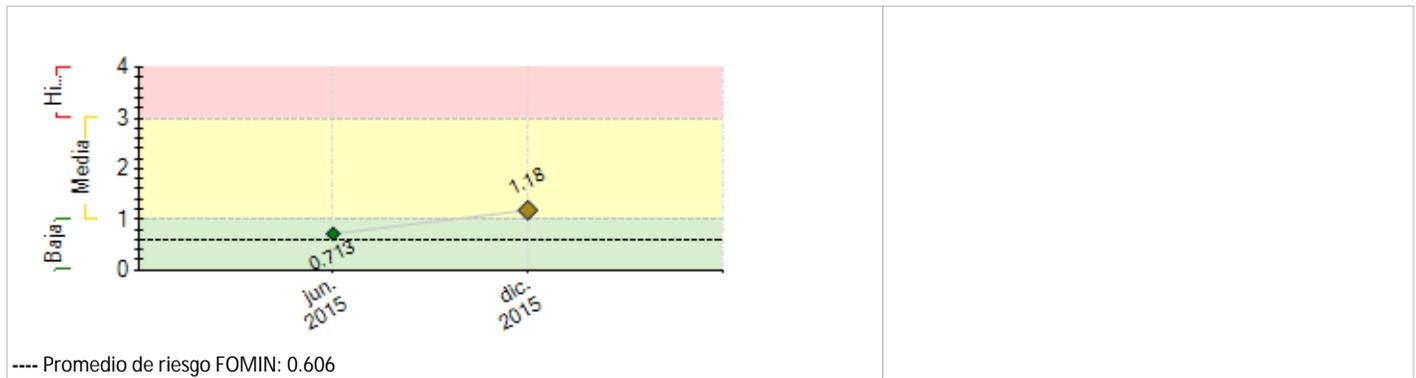


**PUNTAJE DE DESEMPEÑO**



**RIESGOS EXTERNOS**

CAPACIDAD INSTITUCIONAL	
	Riesgo
Administración Financiera:	Baja
Adquisiciones:	Baja
Capacidad Técnica:	Baja



## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

### Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

O projeto até o momento tem como resultados 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. Estes programas terão como estratégia aumentar a produtividade das cadeias de valor através de capacitação e consultorias para as MPMEs e promover uma gestão estratégica de fornecedores nas grandes empresas envolvidas no programa.

A contratação e formulação das metodologias de aceleração para os dois setores e a seleção e treinamento dos consultores que irão aplicar estas metodologias são cruciais para o sucesso do projeto. No que diz respeito ao projeto com a Cyrela, em outubro de 2015 foi contratada a consultoria Sociedade Portuguesa de Inovação para a formulação da metodologia. Já o projeto com a C&A, a contratação da metodologia de aceleração está prevista para março de 2016, e a formulação deverá ser finalizada em junho do mesmo ano.

Foi elaborada a estratégia de comunicação do projeto, cumprindo um milestone do projeto em 2015.

As dificuldades do projeto são os atrasos decorrentes das dificuldades de realizar os diagnósticos junto às empresas dos dois setores, ao baixo engajamento da empresa C&A até o momento e à dificuldade da agência executora em captar contrapartidas ao projeto diante da crise econômica.

#### Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

O projeto vem sofrendo com os problemas estruturais do país, principalmente a retração dos setores de construção civil e confecções. Existe uma possibilidade de não realização de contra partida na sua integralidade e já foram suspensas algumas despesas operacionais até que se garanta a capacidade de execução do projeto.

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

Este período é marcado pela revisão do projeto e contrato com a C&A, do início da execução do diagnóstico da cadeia de fornecimento desta empresa, da contratação e formulação parcial da metodologia de aceleração da construção civil, da contratação e elaboração da estratégia de comunicação e definição do nome e logomarca do projeto agora intitulado Programa Valor em Cadeia. As dificuldades em iniciar o projeto com a empresa C&A se mantiveram. Apesar disso, foi iniciado o diagnóstico da cadeia de fornecimento a ser finalizado em fevereiro de 2016. Em dezembro de 2015 a solicitação de propostas para a formulação da metodologia de aceleração do moda foi publicada e será contratada até março de 2016. No entanto, o projeto no setor de moda está com atraso de cerca de seis meses.

Quanto à administração do programa, devido ao cenário econômico no Brasil, as dificuldades de captação de recursos adicionais de contrapartida e à desvalorização da moeda foi necessário ajuste no pari-passu do programa. Ficou definido o novo pari-passu será 50% (recurso Fomin) e 50% (contrapartida). Foi revisado o orçamento e itens do Plano de Aquisição foram excluídos, como o vídeo no componente III - gestão do conhecimento. Sendo o vídeo o indicador 08 do componente gestão do conhecimento do Logical Framework, se faz necessária atualização deste documento. No que diz respeito à equipe do projeto, em dezembro de 2015 foi feita a substituição da assistente administrativa Adriana Santos por Monique Nóbrega.

#### 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	R.1	Numero de MPMEs vinculadas a novas empresas âncoras (divididas por diversificação e setores)	0	32			120	0
			Dic. 2014	Dic. 2016			Jun. 2018	
	R.2	Número de MPMEs vinculadas a empresas âncoras seis meses após participar do projeto.	0	50	150		240	0
			Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016		Jun. 2018	

indumentaria).

<b>Componente 1:</b> Criação e implementação de um modelo sustentável de negócios. <b>Peso:</b> 40% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C1.11	Número de Micro, Pequenas e Médias empresas treinadas.	0	80	160		240		Atrasado
			Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016		Jun. 2018		
	C1.12	Número de inovações testadas.	0	1			3		Atrasado
			Dic. 2014	Dic. 2015			Jun. 2018		
	C1.13	Número de MPME's que estão implementando a ferramenta de gerenciamento de cumprimento desenvolvida.	0	80	160		240		Atrasado
		Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016		Jun. 2018			
	C1.14	Número de MPME's com plano de negócios desenvolvido.	0	80	160		240		Atrasado
			Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016		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> Insatisfactorio	C2.11	Número de MPME's com diagnóstico financeiro produzido.	0	50	175		215		Atrasado
			Dic. 2014	Dic. 2015	Dic. 2016		Jun. 2018		
	C2.12	Número de MPME's com planos financeiros elaborados.	0	125			215		
			Dic. 2014	Dic. 2016			Jun. 2018		
	C2.13	Número de MPME's com planos de financiamento em execução.	0	50			100		
		Dic. 2014	Dic. 2016			Jun. 2018			
	C2.14	Número de instituições financeiras participando do Projeto.	0	1	3		3		Atrasado
			Dic. 2014	Jun. 2015	Dic. 2015		Jun. 2018		
<b>Componente 3:</b> Gestão do conhecimento e estratégia de comunicação. <b>Peso:</b> 20% <b>Clasificación:</b> Insatisfactorio	C3.11	Número de estudos de casos elaborados.	0	1			2		Atrasado
				Dic. 2015			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		Atrasado
				Dic. 2015	Dic. 2016		Jun. 2018		
	C3.14	Número de Pessoas que participam dos Workshops	0	50	200		350		Atrasado
				Dic. 2015	Dic. 2016		Jun. 2018		
	C3.15	Indicadores de referência elaborados	0				1		
						Jun. 2018			
C3.16	Sistema de monitoramento da execução	0				1			
						Jun. 2018			
C3.17	Estratégia de Comunicação elaborada	0				1			
						Jun. 2018			
C3.18	Video Produzido.	0				1			
						Jun. 2018			

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			
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  
[X] Insuficiencia de fondos de contrapartida

#### SECCIÓN 4: RIESGOS

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

	Nivel	Acción de mitigación	Responsible
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	O desenvolvimento de uma metodologia com excelência e aplicação bem sucedida no primeiro ciclo de aceleração podem atrair novos parceiros. A estratégia de comunicação do programa terá como um dos objetivos atrair novas empresas âncoras, através da demonstração dos benefícios e resultados.	Project Coordinator
2. Falta de interesse / tempo de outras micro, pequenas e medias empresas.	Media	Será realizado um processo de seleção com as empresas âncoras e se estabelecerão critérios claros para selecionar candidatos mais adequados a serem convidados ao programa. Além disso, estes candidatos passarão por um auto-diagnóstico como forma da seleção final. Neste auto-diagnóstico o perfil empreendedor e a disponibilidade de investir nas mudanças serão avaliados assim como a capacidade de gestão e financeira da empresa.	Project Guest
3. 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. Além disso, no processo de seleção será avaliada as condições financeiras das MPME's para que estas estejam em condições de participar do programa.	Project Coordinator
4. Falta de compromisso das Micro,	Media	Será realizado um processo de seleção com as empresas âncoras e se	Project Coordinator

Pequenas e Médias empresas.		estabelecerão critérios claros para selecionar candidatos mais adequados a serem convidados ao programa. Além disso, estes candidatos passarão por um auto-diagnóstico como forma da seleção final. Neste auto-diagnóstico o perfil empreendedor e a disponibilidade de investir nas mudanças serão avaliados assim como a capacidade de gestão e financeira da empresa.	
5. Um número de Micro, Pequenas e Média empresas, maior do que o previsto, abandonam o Projeto em fase de execução.	Media	O processo de seleção das MPMEs será realizado de maneira a mitigar este risco, avaliando além das condições de gestão financeira e produção, o perfil empreendedor e disponibilidade de investir nas novas práticas.	Project Coordinator
<b>NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:</b> Media <b>NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:</b> 13 <b>RIESGOS VIGENTES:</b> 12 <b>RIESGOS NO VIGENTES:</b> 0 <b>RIESGOS MITIGADOS:</b> 1			

### SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

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

[X] Crise econômica.

Mudanças no ambiente macro econômico do país fez com que as empresas do setor se retraíssem.

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

As ações de sustentabilidade do projeto neste período estão relacionadas à elaboração da proposta do centro de inovação, agora chamado Plataforma Valor em Cadeia. Esta proposta busca desenvolver com as organizações setoriais como a ABVTEX e ABIT para o setor de moda, uma plataforma de conhecimento online onde todas as ferramentas, metodologias, estudos de casos do programa sejam disponibilizados. A proposta busca que junto às estas organizações mais empresas âncoras e fornecedores tenham acesso ao conhecimento e que possam ser capacitadas conforme abordagem desenvolvida pelo Programa Valor em Cadeia. Com a adesão destas organizações à Plataforma é esperado atingimento da sustentabilidade da mesma e a escalabilidade do programa. As conversas estão em andamento e as organizações setoriais demonstram grande interesse em aderir à Plataforma, faltando a definição da governança.

### SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

**[No se encontraron lecciones aprendidas]**