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:** Construyendo una politica de DEL en el estado de Rio de Janeiro

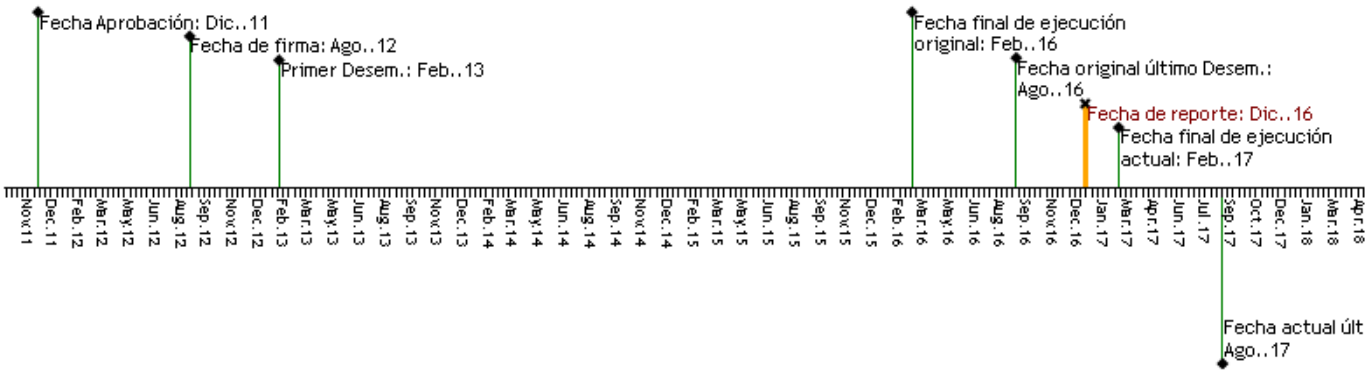
Nro. Proyecto: BR-M1108 - Proyecto No.: ATN/ME-13075-BR

**Propósito:** Fortalecer a capacidade técnica do Estado do Rio de Janeiro para implementar políticas de apoio a PMES baseadas nos sistemas econômicos locais através da criação de dialogo de políticas.

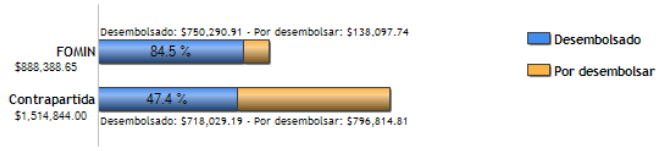
| País Administrador | País Beneficiario | Grupo | Subgrupo |
|---|---|---|---|
| BRASIL | BRASIL | SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa | PLED - Competitividad local |

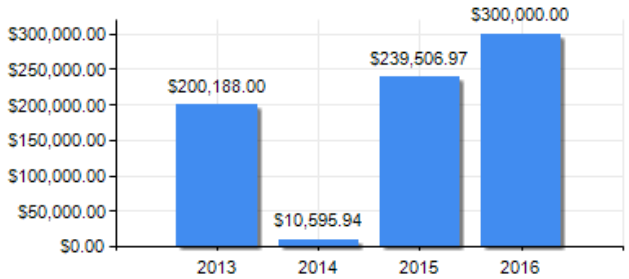
| | | | |
|---|---|---|---|
| **Agencia Ejecutora:** | SERVICIO BRASILERO DE APOYO A LAS MICROSY PEQUENAS EMPRESAS | **Líder equipo de diseño:** | LUCIANA BRITO |
| | | **Líder equipo de supervisión:** | LUCIANA BRITO |

### CICLO DEL PROYECTO

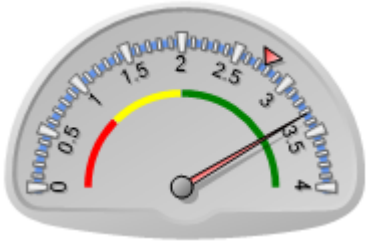



### RECURSOS

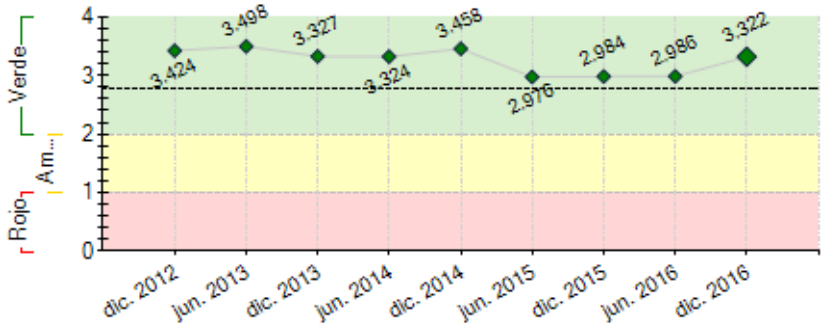



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO




**Puntaje actual:** Satisfactorio: 3.322
**Promedio FOMIN:** 2.763

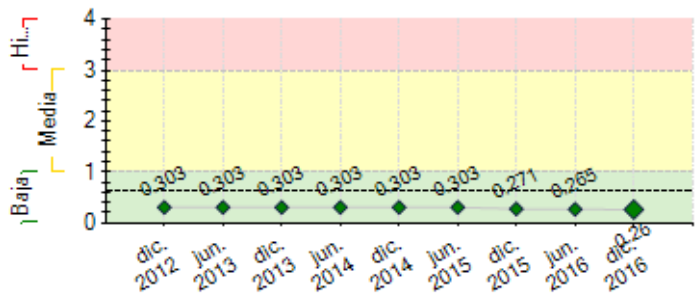



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

| | Riesgo |
|---|---|
| **Administración Financiera:** | Baja |
| **Adquisiciones:** | Baja |
| **Capacidad Técnica:** | Baja |




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.615

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

**Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio**

Como informado nos PSR anteriores, nesses 4 anos criaram-se condições para que o Projeto fosse percebido pelos atores nos 3 territórios em que se iniciaram os trabalhos como uma oportunidade para criar novas ações voltadas à melhoria dos resultados para as empresas, além de consolidar as governanças dos APL. A metodologia "CANVAS", adaptada como ferramenta voltada ao desenvolvimento territorial, vem sendo implantada desde o início de 2016 com foco na definição de modelo de negócios empresarias. A expectativa é que esse caminho gere condições para que o indispensável associativismo empresarial esteja a serviço de um plano de negócios construído coletivamente em cada território, permitindo a indução do desenvolvimento regional, além de estimular empresários a criarem formas para garantir a sustentabilidade dos APL. Nesse sentido, houve avanços significativos, tendo por base a criação de produtos e serviços inovadores e que já indicam a real possibilidade de conquista de novos mercados para as empresas. Também verificou-se um importante avanço no processo de interlocução entre a governança estadual e as governanças territoriais, possibilitando maior compreensão sobre desafios a serem enfrentados e ampliando a eficácia das ações governamentais. A expectativa é que a implantação do Sistema de Gestão de APL consolide esse processo. Por fim, o conhecimento gerado pelo Projeto vem sendo consolidado em produtos tangíveis voltados à sua futura replicação.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
O projeto está encerrando sua execução com as metas de processos concluídas, porém com dificuldade de mensurar resultados efetivos junto às empresas. Houve melhoria na governança dos APLs e a Camara Estadual de APLs poderá se apropriar das ferramentas desenvolvidas pelo projeto. O Sistema de Gestão de APLs também poderá trazer alguns avanços tanto para as empresas quanto para as secretarias de estado, a depender da adesão das empresas e do correto preenchimento das informações do sistema.

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

Continuaram a se realizar reuniões de governança nos 2 APL em que se iniciaram os trabalhos e, desde janeiro/2016, no APL de Confecção e Moda do Noroeste Fluminense, para atualização e/ou elaboração de cada Plano de Ação e na concretização de ações coletivas, destacando-se:

- No APL de Moda Praia: em continuidade às ações para abertura de novos mercados no segmento de atacado, foi realizada em 2/9 a 1ª edição do "Cabo Frio Fashion Day" apresentando produtos de 10 empresas para compradores nacionais; ações para melhoria da gestão comercial na cadeia produtiva de varejo dos estabelecimentos, com foco em atendimento ao cliente.

- No APL de Confecção: realização do curso "Gestão em Finanças" e dos workshops "Planejamento e desenvolvimento de coleção para atacado" e "Excelência no atendimento e relacionamento com clientes", ações estas que estavam previstas no planejamento.

- No APL de Rochas Ornamentais: o grupo de empresários que criou a marca "D´Pádua", voltada à produção de peças com maior valor agregado, enfrentou alguns percalços, mas continuou o processo de prospecção de novos clientes no mercado nacional.

Iniciou-se a construção do aplicativo denominado "Sistema Integrado de Gestão dos APL" que até fevereiro/2017 estará disponível para órgãos governamentais, gestores dos APL existentes no estado e empresas deles participantes.

Ainda permanece sendo um desafio criar as condições para que cada APL torne-se sustentável para além do período de execução do Projeto.

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

## SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

| | | Indicadores | Línea de base | Intermedio 1 | Intermedio 2 | Intermedio 3 | Planificado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Propósito:** Fortalecer a capacidade técnica do Estado do Rio de Janeiro para implementar políticas de | R.1 | Porcentagem dos atores que reconhecem melhoras nos ativos territoriais. | 0 | | | | 60 | 40 | |
| | | | | | | | Feb. 2017 | Dic. 2014 | |
| | R.2 | Porcentagem de aumento das reuniões operativas entre os | 100 | | | | 150 | 0 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| apoio a PMES baseadas nos sistemas econômicos locais através da criação de dialogo de políticas. | | dois setores. | Ago. 2012 | | | | Feb. 2017 | | |
| | R.3 | Porcentagem de aumento das iniciativas público-privadas | 100<br>Ago. 2012 | | | | 120<br>Feb. 2017 | 0 | |
| | R.4 | Número de territórios no Estado do Rio de Janeiro em que a metodologia esta em operação. | 0 | | | | 3<br>Feb. 2017 | 0 | |
| | R.5 | Número de Estados no Brasil que têm a metodologia em operação. | 0 | | | | 2<br>Feb. 2017 | 0 | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 1:** Desenho de uma metodologia de diálogo sobre política de desenvolvimento econômico local e fortalecimento institucional.<br><br>**Peso:** 28%<br><br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C1.I1** | Beneficiários capacitados em ferramentas incorporadas na Metodologia DEL. Beneficiários capacitados | 0<br>Ago. 2012 | | | | 360<br>Feb. 2017 | 210<br>Jul. 2016 | En curso |
| | **C1.I2** | Avanço no cumprimento do plano estratégico anual. | 0<br>Ago. 2012 | | | | 70<br>Feb. 2017 | 70<br>Dic. 2016 | En curso |
| | **C1.I3** | Número de atividades de melhora dos ativos territoriais originadas pela articulação público-privada executada. | 0<br>Ago. 2012 | | | | 6<br>Feb. 2017 | 2<br>Dic. 2014 | En curso |
| | **C1.I4** | Número de planos estratégicos territoriais elaborados e monitorados com a participação do projeto. | 0<br>Ago. 2012 | | | | 3<br>Feb. 2017 | 2<br>Ene. 2014 | En curso |
| | **C1.I5** | Número de instâncias de articulação público-privadas criadas ou fortalecidas pelo projeto. | 0<br>Ago. 2012 | | | | 3<br>Feb. 2017 | 3<br>Ene. 2014 | En curso |
| | **C1.I6** | Representantes estratégicos dos governos estadual e municipais, representantes de entidades empresariais e organizações sindicais, assim como de outras entidades do mundo acadêmico e científico capacitados, Capacitadas em ferramentas incorporadas na Metodologia DEL. | 0<br>Ago. 2012 | | | | 360<br>Feb. 2017 | | |
| | **C1.I7** | Sistema de Gestão Desenvolvido | 0<br>Ago. 2012 | | | | 1<br>Feb. 2017 | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 2:** Implementação da metodologia de diálogo sobre políticas através de iniciativas piloto.<br><br>**Peso:** 58%<br><br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C2.I1** | Melhora na percepção sobre o clima de negócios nos territórios beneficiados pelo projeto. | | | | | Feb. 2017 | Si<br>Jul. 2014 | En curso |
| | **C2.I2** | Número de novos mercados nacionais nos que comercializam as empresas destinatarias. | 0 | | | | 2<br>Feb. 2017 | 0<br>Jul. 2014 | En curso |
| | **C2.I3** | Porcentagem de aumento da carteira de clientes. | 0 | | | | 10<br>Feb. 2017 | 0<br>Jul. 2014 | En curso |
| | **C2.I4** | Número de ações implementadas para melhoraria da sustentabilidade ambiental das empresas beneficiárias. | 0 | | | | 2<br>Feb. 2017 | 0<br>Jul. 2014 | En curso |
| | **C2.I5** | Internacionalização dos APLs. | 0<br>Ago. 2012 | | | | 1<br>Feb. 2017 | | |
| | **C2.I6** | Porcentagem de Incorporação de novos processos, produtos e serviços. | 0<br>Ago. 2012 | | | | 60<br>Feb. 2017 | | |
| | **C2.I7** | Porcentagem doAumento de vendas | 0<br>Ago. 2012 | | | | 10<br>Feb. 2017 | | |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Componente 3:** Conhecimento, comunicação e aprendizagem.<br><br>**Peso:** 14%<br><br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C3.I1** | Número de estados do Brasil (e/ou GOV) que mostrem interesse em implementar programas de formação DEL no seus territórios. | 0 | | | | 3<br>Feb. 2017 | | |
| | **C3.I2** | O governo federal do Brasil mostra interesse na experiência do programa para desenhar uma política baseada em DEL á nivel nacional. | | | | | Feb. 2017 | | |
| | **C3.I3** | Sistema de informações primárias consolidado, | 0<br>Ago. 2012 | | | | 1<br>Feb. 2017 | | |
| | **C3.I4** | Plano de comunicação do programa com produtos para difusão do conhecimento | 0<br>Ago. 2012 | | | | 1<br>Feb. 2017 | | |
| | **C3.I5** | Seminários de lições aprendidas | 0<br>Ago. 2012 | | | | 3<br>Feb. 2017 | | |
| | **C3.I6** | Relatório Executivo do Projeto contendo resultados, lições aprendidas e boas práticas elaborado. | 0<br>Ago. 2012 | | | | 1<br>Feb. 2017 | | |
| | **C3.I7** | Seminário final de lições aprendidas, boas práticas e Resultados no Rio de Janeiro. | 0<br>Ago. 2012 | | | | 1<br>Feb. 2017 | | |

| Hitos | | Planificado | Fecha Vencimiento | Logrado | Fecha en que se logró | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H0** | Condiciones previas | 8 | Feb. 2013 | 8 | Ene. 2013 | Logrado |
| **H1** | [*] Número de estratificações das concentrações, 1 por território. (Atividade 1.4- Metodologia e estatificação de reconhecimento de concentrações e APLs) | 1 | Jul. 2013 | 2 | Jul. 2013 | Logrado |
| **H2** | [*] Número de oficinas realizadas, 1 por território. (Atividade 2.1- Identificação de atores, sensibilização e nivelamento nos territórios) | 1 | Ago. 2013 | 2 | Ago. 2013 | Logrado |
| **H3** | [*] Número de planos estratégicos, 1 por território (atividade 2.2 Diagnóstico e Planejamento no Comitê Gestor) | 2 | Sep. 2013 | 2 | Sep. 2013 | Logrado |
| **H4** | [*] Número de CT inaugurados em 2 territórios (atividade 2.9 Preparação do Regimento Interno e inaugurar as operações do CT) | 2 | Dic. 2013 | 2 | Dic. 2013 | Logrado |
| **H5** | [*] Número de manuales metodológicos (atividade 1.2 Desenho da Metodologia, inclusive mecanismos de acompanhamento) | 1 | Dic. 2013 | 1 | Oct. 2013 | Logrado |
| **H6** | [*] Número de oficinas de trabalho realizadas na Câmara especial de APL (atividade 1.3 Realização da Oficina de Trabalho com a Câmara Especial de APL) | 1 | Dic. 2013 | 1 | Nov. 2013 | Logrado |
| **H7** | [*] Número de ação para cada território (2.10 Apoio à Gestão e Desenvolvimento do CT) | 1 | Dic. 2014 | 1 | Dic. 2014 | Logrado |
| **H8** | [*] Número de ações de apoio para cada território (Atividade 2.6 Apoio a Instrumentos de Ação Empresarial Coletiva | 2 | Dic. 2014 | 2 | Dic. 2014 | Logrado |
| **H9** | [*] Número de ferramentas de gestão, informação e monitoramento em processo de implementação (atividade 1.5 Apoio ao "Sistema de Gestão de DEL" \ Consolidação do papel da SEDEIS como articulador do Programa, no âmbito do Governo do Estado) | 1 | Dic. 2014 | 1 | Dic. 2014 | Logrado |
| **H10** | Número de eventos internacionales com 150 participantes realizados (atividade 3. ) | 1 | Mar. 2016 | 1 | Mar. 2016 | Logrado |
| **H11** | [*] Avaliação do Programa | 2 | May. 2017 | | | |

*[*] 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**

| | Nivel | Acción de mitigación | Responsable |
|---|---|---|---|
| 1. Elevado nível de rotatividade do pessoal da instituição. | Baja | - | ProjectCoordinatorGroup |
| 2. Inexistência de vontade política para manter instâncias de coordenação público-privada. | Baja | - | ProjectCoordinatorGroup |
| 3. Falta de adaptação das estruturas envolvidas no DEL para facilitar o intercâmbio de informação e uma nova forma de relacionamento. | Baja | - | ProjectCoordinatorGroup |
| 4. Falta de interesse dos "stakeholders" por conhecer o assunto e mudar a forma de relacionar-se com os sócios. | Baja | - | ProjectCoordinatorGroup |
| 5. Baixo nível de adesão de empresas a programas de DEL e compromisso das mesmas em fornecer informações estratégicas | Baja | - | ProjectCoordinatorGroup |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 14 **RIESGOS VIGENTES:** 12 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **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**

| Factor | Comentarios |
|---|---|
| [X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios) | Pode não se manter a participação das empresas nos modelos de governança após encerramento do projeto. |

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

O grande desafio continua sendo ainda é encontrar meios e formas de garantir que os APL mantenham-se em funcionamento pleno, com ações definidas de forma coletiva em processos próprios de planejamento, para além do período do Convênio. No plano da governança estadual, em que pese a grave crise porque passa o Governo, conseguiu-se uma forma de reestruturar a Câmara Especial de APL no sentido de definir de maneira mais clara e objetiva as formas como cada instituição participante poderá contribuir para aprimorar o processo de interlocução entre si e, principalmente, com as governanças dos APL. Nesse sentido, o Sistema de Gestão, que teve a participação dos integrantes na sua construção e que estará e operação a partir de fevereiro de 2017, será uma importante ferramenta de apoio ao processo de articulação conduzido pela Câmara. Por outro lado, a reestruturação por que passa a administração pública estadual gera um quadro de incerteza quanto à continuidade do trabalho da Câmara. Nesse sentido, ganha relevância o papel a ser desempenhado pelo SEBRAE/RJ para garantir a continuidade da operação eficaz do referido Sistema.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativo a | Autor |
|---|---|---|
| 1. Em continuidade ao já apresentado nos PSR anteriores, demonstramos a seguir uma nova relação entre "PROBLEMAS IDENTIFICADOS (PI)" e "LIÇÕES APRENDIDAS (LA)":<br><br>16) PI-> A diversificação de segmentos e de localização territorial das empresas no APL de Confecção e Moda do Noroeste Fluminense; LA-> Aplicar a metodologia “CANVAS” em cada segmento de modo a estimular e garantir a participação de um número significativo de empresas no conjunto do território<br>17) PI->Crise da administração pública estadual; LA->Fortalecer o papel do SEBRAE/RJ na Câmara Especial de APL; | Implementation | Thomé, Orlando |