Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

# REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2014 - DICIEMBRE 2014

## SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

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

Número de proyecto: BR-M1108 - Nro. Operación: ATN/ME-13075-BR

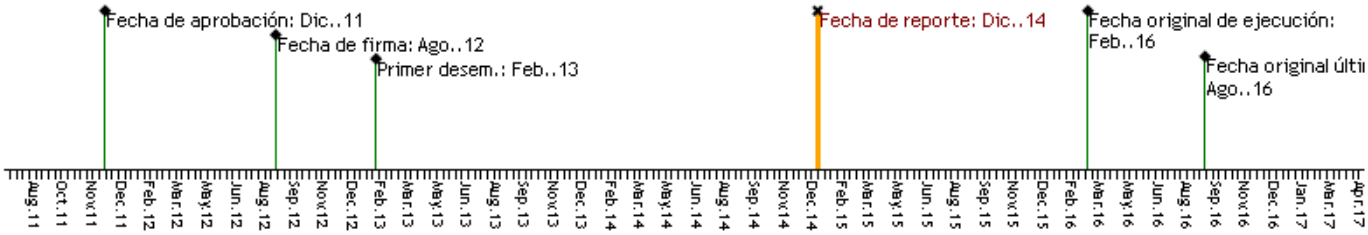
**Resultado:** Fortalecer a capacidade técnica do Estado do Rio de Janeiro para implementar políticas de apoio a PMES baseadas nos sistemas econômicos locais através da criação de dialogo de políticas.

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

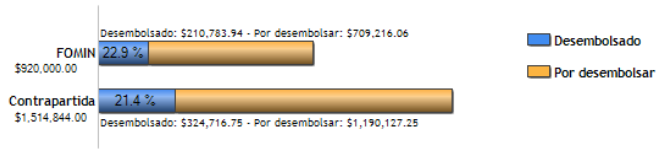
**Agencia ejecutora:** SERVICIO BRASILERO DE APOYO A LAS MICROSY PEQUENAS EMPRESAS

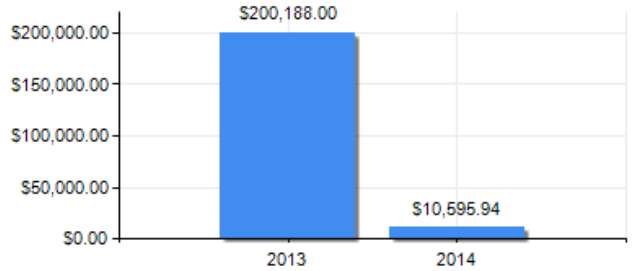
**Líder equipo de diseño:** Schweizer, Luciano Teixeira
**Líder equipo de supervisión:** Brito, Luciana Botafogo

### CRONOLOGÍA DE EVENTOS

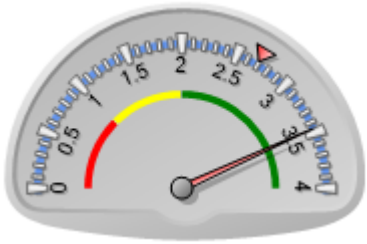



### RECURSOS

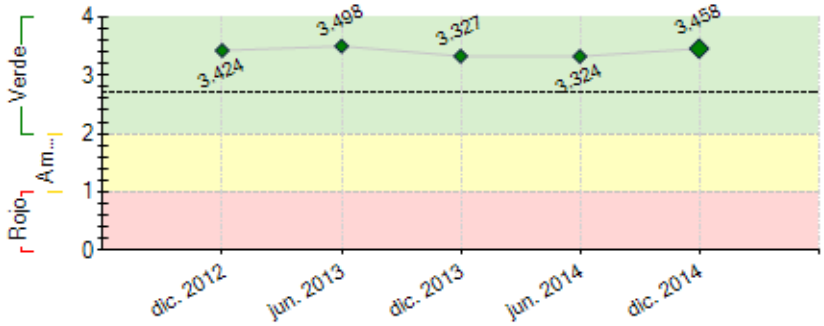



### PUNTAJE DE DESEMPEÑO



**Puntaje actual:** Satisfactorio: 3.458
**Promedio FOMIN:** 2.697

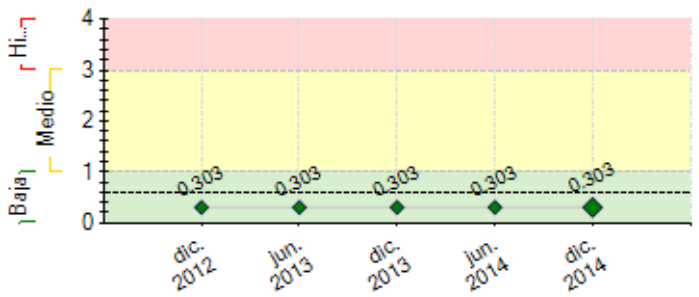



----- Promedio desempeño FOMIN

### RIESGOS EXTERNOS

### CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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




**----** Promedio de riesgo FOMIN: 0.6

## SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

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

Desde o início do Projeto identificou-se que os dois APL selecionados apresentavam um quadro de ausência de governança e um enorme ceticismo dos empresários em relação à realização de ações coletivas integradas.

Durante os primeiros 8 meses procurou-se criar as condições para que o Projeto pudesse ser percebido pelos atores nos 2 territórios como uma oportunidade para criar novas possibilidades de ações voltadas à melhoria dos resultados socioeconômicos.

Nesse período foram promovidas dezenas de reuniões de sensibilização com esses atores, permitindo estabelecer seu comprometimento com o Projeto, além de pesquisas que permitiram um maior conhecimento sobre cada território. As pesquisas confirmaram algumas análises e levantamentos feitos durante o processo de sensibilização e um rico debate em torno de seus resultados propiciou as condições iniciais para que empresários, representantes de instituições e de governos pudessem restabelecer as respectivas governanças desses APL.

Como resultado desse processo, cada governança elaborou, de forma participativa, o seu Plano de Ação para o respectivo APL e cuja execução em 2014 tem servido de norte para a construção de um processo de desenvolvimento econômico local sustentável em cada região, podendo ser percebidos alguns avanços, destacando-se:

- Aumento da capacidade de interlocução com os governos na busca de soluções ligadas à infraestrutura

- Maior integração empresarial para criação de processos coletivos de acesso a mercados

**Comentarios del líder de Equipo de Supervisión**

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
As atividades nos dois APLs selecionados tem sido implementadas com regularidade. O Governo do Estado do Rio de Janeiro tem acompanhado de perto o desenvolvimento da metodologia para replicação nos demais APLs apoiados pelo Estado, entretanto ainda considera cedo para que esta replicação aconteça. A metodologia poderá se transformar em política pública e a avaliação intermediária já contratada poderá levantar as dificuldades de se massificar esta experiência. O avaliador contratado deverá iniciar sua análise com entrevistas com o setor publico para entender suas dificuldades na implantação de uma ação massificada de APLs de forma a direcionar a metodologia para que atenda a estas necessidades do setor publico.

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

No período continuaram a se realizar reuniões mensais de governança nos dois territórios, tendo como foco na execução das ações previstas em cada Plano de Ação, com efetivo apoio da Coordenação do Projeto no processo de articulação, contribuindo para a concretização de ações coletivas, destacando-se as seguintes:

- Participação de empresários do APL de Rochas Ornamentais em missões nacionais e internacionais (especialmente a “Marmomacc”, em Verona, Itália), que foram seguidas de apresentações para a governança de um relatório detalhado das viagens, permitindo um rico debate para identificar, a partir desse *benchmarking*, novos caminhos para o desenvolvimento econômico da Região, tendo este segmento produtivo como seu vetor estruturante.

**- Participação de empresários** do **APL de Moda Praia, em visitas técnicas a empresas** do setor no Brasil que são **referência em gestão, comercialização, criação, inovação e valorização de marca e da** Missão Empresarial a “London MORE”, em Londres. Ambas as atividades foram seguidas de apresentação para a governança de um relatório detalhado, permitindo identificar, a partir desse *benchmarking*, as tendências e os potenciais mercados para as empresas desse território.

**O resultado tem sido o significativo amadurecimento do processo de governança, com maior protagonismo empresarial na identificação e superação dos desafios para o desenvolvimento do respectivo território, permitindo uma interlocução mais madura e profícua com governos e instituições.**

**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 | Planeado | Logrado | Estado |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Resultado:** 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. | **R.1** | Porcentagem dos atores que reconhecem melhoras nos ativos territoriais. | 0 | | | | 60 | 40 | |
| | | | | | | | Feb. 2016 | Dic. 2014 | |
| | **R.2** | Porcentagem de aumento das reuniões operativas entre os dois setores. | 100 | | | | 150 | 0 | |
| | | | Ago. 2012 | | | | Feb. 2016 | | |
| | **R.3** | Porcentagem de aumento das iniciativas público-privadas | 100 | | | | 120 | 0 | |
| | | | Ago. 2012 | | | | Feb. 2016 | | |
| | **R.4** | Número de territórios no Estado do Rio de Janeiro em que a metodologia esta em operação. | 0 | | | | 3 | 0 | |
| | | | | | | | Feb. 2016 | | |
| | **R.5** | Número de Estados no Brasil que têm a metodologia em operação. | 0 | | | | 2 | 0 | |
| | | | | | | | Feb. 2016 | | |
| **Componente 1:** Desenho de uma metodologia de diálogo sobre política de desenvolvimento econômico local e fortalecimento institucional.<br>**Peso:** 28%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C1.I1** | Número de responsáveis de alto nível do governo estadual e municipal, representantes de câmaras empresariais e organizações sindicais, assim como de outras entidades do mundo acadêmico e científico, sensibilizadas em metodologias DEL. | 0 | | | | 460 | 150 | En curso |
| | | | Ago. 2012 | | | | Feb. 2016 | Dic. 2014 | |
| | **C1.I2** | Avanço no cumprimento do plano estratégico anual. | 0 | | | | 70 | 40 | En curso |
| | | | Ago. 2012 | | | | Feb. 2016 | Dic. 2014 | |
| | **C1.I3** | Número de atividades de melhora dos ativos territoriais originadas pela articulação público-privada executada. | 0 | | | | 6 | 2 | En curso |
| | | | Ago. 2012 | | | | Feb. 2016 | Dic. 2014 | |
| | **C1.I4** | Número de planos estratégicos territoriais gerados e atualizados com a participação do projeto. | 0 | | | | 3 | 2 | En curso |
| | | | Ago. 2012 | | | | Feb. 2016 | Ene. 2014 | |
| | **C1.I5** | Instâncias de articulação público-privadas criadas ou fortalecidas pelo projeto. | 0 | | | | 3 | 3 | En curso |
| | | | Ago. 2012 | | | | Feb. 2016 | Ene. 2014 | |
| **Componente 2:** Implementação da metodologia de diálogo sobre políticas através de iniciativas piloto.<br>**Peso:** 58%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C2.I1** | Melhora na percepção sobre o clima de negócios nos territórios beneficiados pelo projeto. | | | | | | Si | En curso |
| | | | | | | | Feb. 2016 | Jul. 2014 | |
| | **C2.I2** | Número de novos mercados nacionais nos que comercializam as empresas destinatarias. | 0 | | | | 6 | 0 | En curso |
| | | | | | | | Feb. 2016 | Jul. 2014 | |
| | **C2.I3** | Número de novos mercados internacionais nos que comercializam as empresas destinatarias. | 0 | | | | 2 | 0 | En curso |
| | | | | | | | Feb. 2016 | Jul. 2014 | |
| | **C2.I4** | Porcentagem de aumento da carteira de clientes atendidos pelas empresas destinatarias. | 0 | | | | 10 | 0 | En curso |
| | | | | | | | Feb. 2016 | Jul. 2014 | |
| | **C2.I5** | Número de ações implementadas para melhorar a sustentabilidade ambiental das empresas. | 0 | | | | 2 | 0 | En curso |
| | | | | | | | Feb. 2016 | Jul. 2014 | |
| **Componente 3:** Conhecimento, comunicação e aprendizagem.<br>**Peso:** 14%<br>**Clasificación:** Satisfactorio | **C3.I1** | Número de estados do Brasil que mostrem interesse em implementar programas de formação DEL no seus territórios. | 0 | | | | 3 | | |
| | | | | | | | Feb. 2016 | | |
| | **C3.I2** | O governo federal do Brasil mostra interesse na experiência do programa para desenhar uma política baseada em DEL á nivel nacional. | | | | | | | |
| | | | | | | | Feb. 2016 | | |

| **Hitos** | | **Planeado** | **Fecha de cumplimiento** | **Logrado** | **Fecha alcanzada** | **Estado** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **H0** | Condiciones previas | 1 | Feb. 2013 | 1 | May. 2012 | 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 |
| **H6** | [*] 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 |
| **H4** | [*] Número de manuales metodológicos (atividade 1.2 Desenho da Metodologia, inclusive mecanismos de acompanhamento) | 1 | Dic. 2013 | 1 | Oct. 2013 | Logrado |
| **H5** | [*] 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 territorios do RJ onde se replica a metodologia (atividade 3.) | 1 | Sep. 2015 | | | |
| **H11** | Número de Estados como os que estabelecer uma relação de cooperação para compartir a metodologia (atividade 3. ) | 1 | Sep. 2015 | | | |
| **H12** | Número de eventos internacionales com 150 participantes realizados (atividade 3. ) | 1 | Mar. 2016 | | | |

*[*] 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 | - | Invitado Proyecto |
| 2. Falta de adaptação das estruturas envolvidas no DEL para facilitar o intercâmbio de informação e uma nova forma de relacionamento. | Baja | - | Invitado Proyecto |
| 3. Inexistência de vontade política para manter instâncias de coordenação público-privada. | Baja | - | Invitado Proyecto |
| 4. Falta de interesse dos "stakeholders" por conhecer o assunto e mudar a forma de relacionar-se com os sócios. | Baja | - | Invitado Proyecto |
| 5. Administrações Públicas destinam orçamentos insuficientes aos projetos de DEL | Baja | - | Invitado Proyecto |

**NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO:** Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 7 **RIESGOS VIGENTES:** 7 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **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:**

Apesar dos avanços significativos obtidos quanto ao protagonismo empresarial, ainda há um longo caminho a ser percorrido. É imprescindível atrair para o APL de Rochas Ornamentais mais empresas sediadas em outros municípios da região, além dos governos locais. Já no APL de Moda Praia, o desafio é evitar a repetição de erros do passado que levaram à inatividade da governança por muitos anos. Por outro lado, em ambos os casos, há que se buscar continuar o processo de realizar ações no curto prazo cujos resultados gerem benefícios percebidos pelos empresários que ainda não estão participando ativamente de cada APL. Por fim, a articulação entre a Coordenação do Projeto e a SEDEIS é um caminho seguro para que esses objetivos sejam alcançados como parte do processo de se criar as condições para que o Governo do Estado possa vir a ter um instrumento eficaz de política pública voltada ao desenvolvimento territorial apoiado em APL.

## SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

| | Relativa a | Autor |
|---|---|---|
| 1. 9) PI->Dificuldade das lideranças empresariais para conseguirem coordenar os grupos de trabalho responsáveis por conjunto de ações; LA-> Necessidade de se criar uma função executiva profissionalizada para a gestão dos APLs<br>10) PI->Dificuldade de atração de novos empresários para os APLs; LA-> Divulgar os benefícios já conquistados pela articulação. | Implementation | Thomé, Orlando |