



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Desarrollo de una metodología para implementar microfranquicias

Nro. Proyecto: BR-M1061 - Nro. Operación: ATN/ME-11533-BR

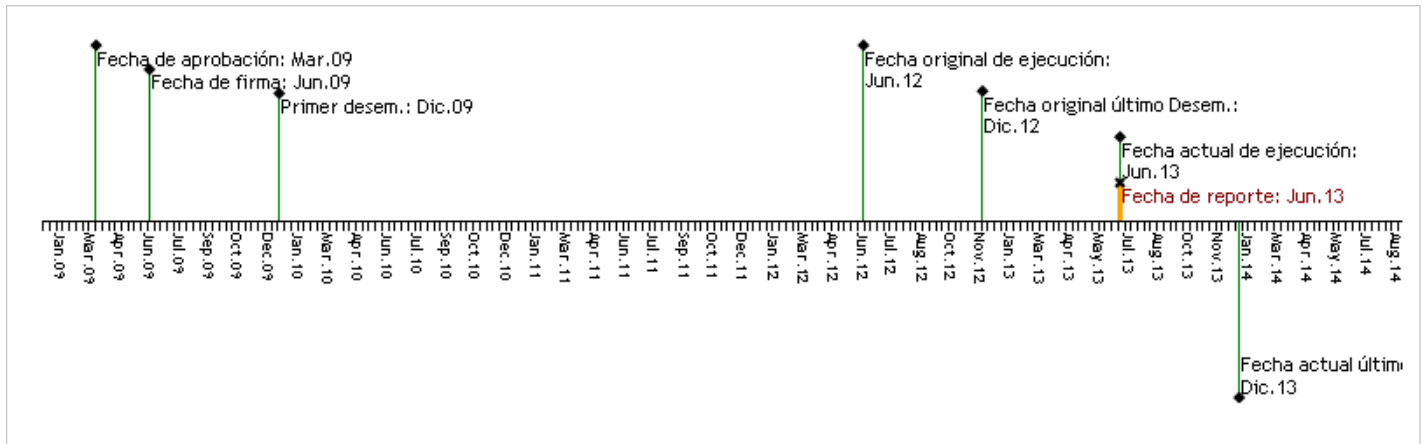
Resultado:

Desarrollar una metodología para implementar microfranquicias principalmente en la ciudad de Maringá y región Noroeste del Estado de Paraná.

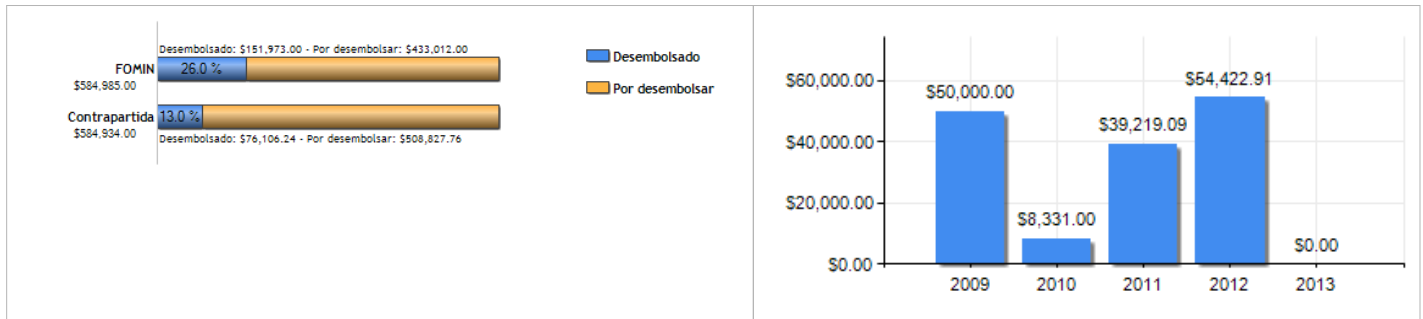
País Administrador BRASIL	País Beneficiario BRASIL	Grupo SME - Desarrollo de la pequeña y mediana empresa	Subgrupo FRAN - Franquicias
-------------------------------------	------------------------------------	--	---------------------------------------

Agencia Ejecutora:	Líder equipo de diseño: Heredero Rodriguez, Elena
	Líder equipo de supervisión: Schweizer, Luciano Teixeira

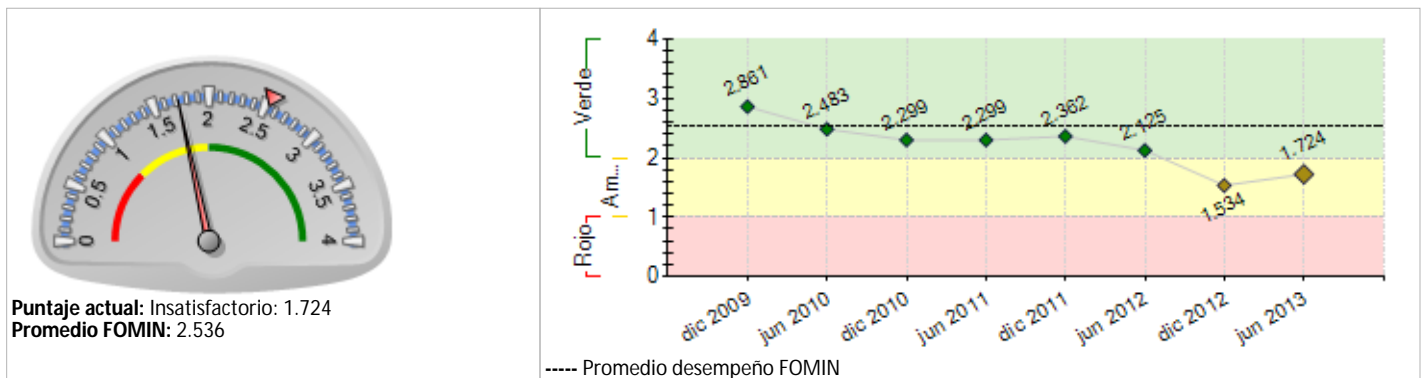
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS



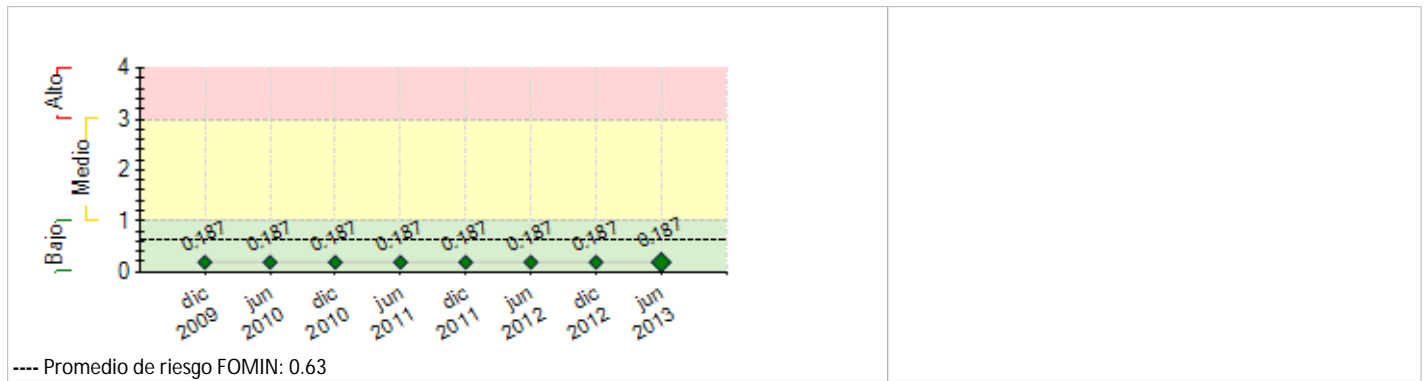
PUNTAJE DE DESEMPEÑO



RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Riesgo
Administración Financiera:
Adquisiciones:
Capacidad Técnica:



SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Quanto às principais realizações, podemos destacar: a. Finalização da metodologia de microfranquias; b. Assinado em 30/06/2011 convênio com a Faculdade Cidade Verde para a realização da 1ª Capacitação em Microfranquias e posterior parceria para o desenvolvimento de uma pós-graduação na referida área; c. Realização da Capacitação em Microfranquias de 22/07/2011 a 01/10/2011 com 18 participantes certificados; d. Realização do processo de Formatação das 03 Empresas Piloto. Previsão de encerramento no segundo semestre de 2013; e. Maringá tornou-se em 25/04/2011 "Cidade Amiga das Franquias", termo assinado entre a Prefeitura Municipal de Maringá (PMM) e a Associação Brasileira de Franchising (ABF); f. A PMM participou como expositora na Feira da ABF entre os dias 08 e 11/06/2011. Foi cedido um espaço do estande da PMM para o Instituto Tomodati que divulgou o Projeto de Microfranquias; g. Foi realizada a Primeira Maringá Franchising Business nos dias 28 e 29 de outubro de 2011. O Instituto Tomodati participou com stand e 2 palestras sobre o tema: Microfranquias; h. Foi realizada a Segunda Maringá Franchising Business entre os dias 30 de agosto e 01 de setembro de 2012. O Instituto Tomodati participou com stand e 1 palestra sobre o tema: Microfranquias; i. Iniciado em 12/2011 processo de credenciamento de consultores e instrutores para a realização das próximas atividades do projeto; j. Realização do processo de Formatação de 1 Empresa da Segunda Rodada. Previsão de encerramento no segundo semestre de 2013; k. Iniciado em 12/2011 desenvolvimento da pós-graduação em parceria com a FCV; l. Realização do processo de avaliação e seleção do coordenador do projeto de microfranquias; m. Realização do processo de avaliação e seleção do assessor jurídico do projeto; n. Realização do processo de avaliação e seleção do consultor de marketing do projeto; o. Reformulação do site do projeto nos meses 11 e 12/2011: www.microfranquia.com.br. Site finalizado no primeiro semestre de 2012; p. Entre os dias 09/12/2011 e 17/12/2011 o Sr. Claudio Issamu Suzuki esteve no Japão realizando um ciclo de palestras em 7 cidades sobre Microfranquias e o Projeto de Microfranquias para Dekasseguis interessados em retornar ao Brasil; q. Finalizado processo de aquisição de bens: Multifuncional e Projetor Multimídia; r. Finalizada a primeira versão do sumário do livro de microfranquias.

2. Quanto às principais dificuldades, podemos destacar: Dificuldade no cumprimento de alguns prazos definidos no cronograma de execução do projeto. Será promovida a revisão da metodologia no segundo semestre de 2013.

3. Quanto aos principais riscos, podemos destacar: Dificuldade no cumprimento de alguns prazos definidos no cronograma de execução do projeto. Será promovida a revisão da metodologia no segundo semestre de 2013.

4. Busca-se no segundo semestre de 2013 que seja feita uma revisão da metodologia por um consultor especialista, visando melhorar o material atual.

5. Em 2011 foram definidas as 03 Empresas Piloto e formada a primeira turma de microfranquias. Em 2012 foi iniciada a formatação das 03 Empresas Piloto e 01 Empresa da Segunda Rodada. Para 2013 estima-se a finalização de todas as formatações e revisão da metodologia.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

I- Análise Global do Programa

Projeto pioneiro, primeiro projeto global de apoio ao desenvolvimento de microfranquias, colheu os frutos e as dificuldades de ser um projeto pioneiro no assunto.

Empresas, formando e graduando empresas, uma primeira experiência empresarial para @ microempresári@ acompanhada o coaching de uma empresa maior e/ou com um modelo de negócios funcionando (acelerando a curva de aprendizado), que custasse o equivalente a uma bicicleta ou um carro popular novo (enquanto que as franquias tradicionais custam o equivalente a um apartamento), que em vez de pagar para ser treinado pudesse receber para tanto. Está é a experiência que o projeto buscou e busca levar à prática nesse experimento pioneiro .

Inicialmente o foco que adota o projeto de desenvolver uma metodologia que seja viável mercadologicamente, e um negocio interessante para ambos os lados da equação: o microfranquiador e o microfranquiado. Evitando modelos que simplesmente que utilize o microfranquiado como mecanismos de distribuição barata, mas que traga melhora na qualidade de vida para as comunidades onde estejam inseridos.

Ainda para a própria metodologia, os ciclos de capacitação de consultores, implementação e retroalimentação para seu aperfeiçoamento resultaram em ciclos longos, com tempo superior ao exigido, e a metodologia, por ser pioneira, necessita ser construída em um processo de “aprender fazendo”, enquanto que o aporte inicial de uma primeira metodologia demonstrou-se ser um aporte ainda muito inicial, e foi duramente criticada pelos consultores que implementaram a metodologia, pelas suas brechas e por não apresentar respostas a todas as questões que se enfrentaram no processo de implementação do Projeto. O que é razoável em um processo de construção pioneiro como este.

Metodologia em construção, consultores formando-se e aperfeiçoar-se (*on the job*) tornaram-se o esforço principal desafio do Projeto, que terminou-se por agravar-se pela temporalidade com que os projetos eram “vendidos” a potenciais interessados, seu tempo implementados, e a velocidade e tempo em que surtem efeito demonstração. Entendemos que este último ainda não se deu, e deverá dar-se nos próximos 2 a 3 anos (2016 – 2017), oportunidade em que acreditamos as microfranquias se converterão em febre nacional e regional.

Por outro lado o apoio de entidades que permitiriam levar o experimento a escala, não se deu no tempo estipulado. Se de alguma forma foi positivo, pois permitiu aprender com os pilotos no tempo requerido, evitando uma escalabilidade prematura que pudesse transformar as microfranquias na panaceia do momento, sem uma análise de seus requerimento e a formação de metodologias e recursos humanos com um enfoque especial no tema. De outra forma, impactou negativamente nos resultados e impactos do Programa.

II- Externalidades e impactos

Algumas externalidades importantes, (1) A Associação Brasileira de Franchising (ABF) criou em 2010 a Diretoria de Franquias, começou a mensurar dados para este segmento e incluiu em suas feiras espaços adequados para empresas que se enquadram nesse segmento. (2) No site da ABF foi criado uma área especial para microfranquias (<http://www.portaldofranchising.com.br/guia-de-franquias/microfranquias>), e apresentava, em 30 JUN 2013, 41 oportunidade variando entre US\$ 2.350 e US\$ 15.000 (3) O Instituto Tomodati encontra-se em processo de negociação com entidades em outros estados para levar a metodologia para ser replicada.

O projeto apresenta pontuação abaixo da média do FUMIN(2.532) e se encontra em status de atenção: 1.7244.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Durante o primeiro semestre de 2013, houveram as seguintes atividades:

a. No primeiro semestre de 2013 foi realizado o gerenciamento e acompanhamento da formação de 2 Empresas Pilotos (Patrimonium e Purific), bem como, acompanhamento dos trabalhos realizados pelo consultor contratado para a realização do referido trabalho (Marcio Tadeu Aurélio). Patrimonium: Finalizada a formação e entregue a metodologia revisada. Purific: Em fase de formação;

b. No primeiro semestre de 2013 foi realizado o gerenciamento e acompanhamento da formação de 1 Empresa da Segunda Rodada (All Tech), bem como, acompanhamento dos trabalhos realizados pelo consultor contratado para a realização do referido trabalho (Luiz Carlos Branco Flamengo); A formação está em fase final, sendo concluída no segundo semestre de 2013;

c. A expectativa é que em 2013 tenhamos concluído a Implantação da Metodologia de Microfranquias nas Empresas Piloto e demais Rodadas, bem como, a revisão da metodologia para o segundo semestre de 2013.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

I- Execução do Programa

Neste semestre, o Instituto Tomodati de seguimento as atividades de implantação e acompanhamento dos pilotos, e deu inicio as atividades de fechamento do Programa que predominará no semestre seguinte. O prazo de execução do projeto foi concluído neste semestre (30 JUN), e em comum acordo optou-se por não prorrogar seu prazo.

Deu-se inicio ao processo de seleção e contratação da consultoria para rever e preparar o documento final contendo a metodologia do Programa.

II- Cumprimentos dos Marcos Intermediários

A velocidade de implementação do projeto foi fortemente impactada pelo seu pioneirismo e pelo timing requerido pela sua implementação. Isto se refletiu nos desembolsos do Programa e nos marcos intermediários. Dos nove marcos 4 foram cumpridos, 2 estão cumpridos parcialmente e 3 ainda estão para ser cumpridos. Desta forma o programa não desembolsará mais, exceto para cumprir com as obrigações contratuais de realizar a auditoria final do Programa e sua avaliação final, e para preparar o documento final contendo a metodologia do Programa.

III- Cumprimento das Cláusulas da Carta-Convênio

No semestre compreendido por este relatório cumpriu-se unicamente a cláusula do Prazo de Execução do Projeto. Não há cláusulas em atraso.

IV- Avaliações

A Avaliação Intermediária foi concluída no segundo semestre de 2012 e a consultora para realizar a avaliação final já encontra-se selecionada, aguardando somente a contratação do(a) consultor(a) para preparar o documentação final da metodologia do Programa para definir as datas em que realizará sua consultoria.

V- Sustentabilidade do Programa

Apesar dos obstáculos no seu pioneirismo, os mecanismos e recursos humanos para dar sustentabilidade à ação do Programa estão em seu lugar. O resto o fará o mercado e o efeito demonstração dos Projetos pilotos apoiados pelo Programa. Por sua vez o Instituto Tomodati encontra-se em negociação com entidades em outros estados do Brasil para replicar a experiência do Programa.

VI- Aspectos Financeiros

Neste semestre não foi realizado desembolso, sendo o último realizado em agosto de 2012. Até o momento o projeto desembolsou USD 151.973,00, o que representa 25,98% do valor total da Contribuição do FUMIN. Restando USD 432.010,66 a serem desembolsados. A expectativa é que no segundo semestre de 2013 não haja desembolsos, somente prestação de contas dos recursos aplicados no Projeto e o pagamento da consultoria da avaliação final e da auditoria final do Programa que se farão pelo Banco.

VII- Riscos

O nível de risco do projeto neste momento é médio. De um total de 12 riscos identificados, todos estando vigentes.

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

Indicadores		Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Resultado: Desarrollar una metodología para implementar microfranquicias principalmente en la ciudad de Maringá y región Noroeste del Estado de Paraná.	P.1.1 Número de empresas franquificadoras que establecen operaciones con el apoyo mínimo de tres microfranquiados.	0				15	1	
		Jun 2009				Jun 2012	Nov 2012	
	P.1.2 Número de instituciones replican a metodología.	0				2	20	
		Jun 2009				Jun 2012	Nov 2012	
	P.1.3 Porcentual dos beneficiários do projeto que manifestam-se satisfeito ou muito satisfeitos com o projeto.	0				70	0.01	
		Jun 2009				Jun 2012	Nov 2012	
Componente 1: Desenvolvimento da Metodologia de Microfranquias Peso: 21% Clasificación: Insatisfactorio	C1.1.1 Número de empresas franquificadoras piloto que finalizam la consultoria para implementar microfranquias	0				5	3	Atrasado
		Jun 2009				Jun 2010	Jun 2012	
	C1.1.2 Número de consultores formados.	0	20			40	18	Atrasado
		Jun 2009	Jun 2010			Jun 2011	Nov 2011	
	C1.1.3 Número de empresas sensibilizadas para a realização do piloto.	0				50	14	Atrasado
	Jun 2009				Jun 2010	Nov 2011		
C1.1.4 Número de empresas franquificadoras piloto que utilizaran e avallaram para replicar a metodologia de microfranquias.	0				15		Atrasado	
	Jun 2009				Jun 2012	Jun 2013		
Componente 2: Promoção e Implementação da Metodologia Peso: 29%	C2.1.1 Número de empresas franquificadoras em potencial sensibilizada sobre a metodologia de microfranquia.	0	100			200	280	
		Jun 2009	Jun 2010			Jun 2011	Nov 2011	
	C2.1.2 Número de empresas franquificadoras com plano de franquiamiento definido.	0	6			12		Atrasado
		Jun 2009	Jun 2011			Jun 2012	Jun 2013	
	C2.1.3 Porcentual das empresas franquificadoras satisfeitas ou muito	0				80	1	Atrasado
	Jun 2009				Jun 2012	Jun 2013		

Clasificación: Insatisfactorio	satisfeitas com a assistência técnica recebida.	Jun 2009				Jun 2011	Ene 2012	
C2.14	Número de redes de consultores criada e em operação.	0				1	3	
		Jun 2009				Jun 2011	Nov 2011	
Componente 3: Implementação de Sistema de Apoio a Microfranqueados Peso: 29% Clasificación: Satisfactorio	C3.11	Número de microfranquiadas seleccionadas por empresa franquidora piloto.	0			3	0.01	Atrasado
	C3.12	Número de pessoas, potenciales microfranquiados, sensibilizados.	0			100	244	
			Jun 2009			Jun 2010	Nov 2011	
	C3.13	Número de empresas microfranquiadas em operação.	0	15		30	1	
			Jun 2009	Jun 2011		Jun 2012	Ene 2012	
	C3.14	Número de empresas microfranquiadas em processo de implementação.	0			10	0.01	Atrasado
			Jun 2009			Jun 2011	Jul 2011	
	C3.15	Número de microfranquiados capacitados.	0			20	0.01	Atrasado
			Jun 2009			Jun 2011	Jul 2011	
	C3.16	Número de pessoas sensibilizadas interessadas em adquirir uma microfranquia.	0			1500	4744	Finalizado
			Jun 2009			Jun 2012	Nov 2011	
	C3.17	Número de empresas microfranquiadas capacitadas.	0			25		Atrasado
			Jun 2009			Jun 2012	Jun 2013	
	C3.18	Percentual das empresas franquidoras avaliadas reportam níveis de desempenho satisfatório no gerenciamento da sua rede de microfranquias.	0			70		Atrasado
Jun 2009					Jun 2012	Jun 2013		
Componente 4: Difusão de Resultados e Lições Aprendidas Peso: 21% Clasificación: Insatisfactorio	C4.11	Número de sistemas de gestão de projeto em funcionamento.	0			1	0.01	Atrasado
	C4.12	Número de livros com a experiência de microfranquias no Brasil publicado e difundido.	0			1		Atrasado
			Jun 2009			Jun 2012	Jun 2013	
	C4.13	Informação sobre a metodologia de microfranquias e resultados estão à disposição do público.	0				No	Atrasado
Jun 2009					Jun 2012	Jun 2013		
C4.14	Número de pessoas que assistiram ao seminário internacional organizado pelo Programa.	0			100		Atrasado	
		Jun 2009			Jun 2012	Jun 2013		

Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0 Condiciones previas	7	Dic 2009	7	Dic 2009	Logrado tarde
H1 [*] Número de pilotos seleccionados.	3	Ago 2011	3	Ene 2012	Logrado tarde
H2 [*] Documento contendo a primeira versão do índice do livro de microfranquias	1	Jun 2012	1	Jul 2012	Logrado tarde
H3 [*] Metodología validada (Avaliação dos projetos-piloto; ajuste nas ferramentas da metodologia; ajuste dos critérios de seleção; ajuste nos cursos de formação; ajuste da linha de base; e pesquisa de opinião junto aos franquidores).	1	Sep 2012	1	Nov 2012	Logrado tarde
H4 [*] Número de franqueadoras seleccionadas (adicionais aos 3 pilotos)	5	Dic 2012	1	Nov 2012	No Logrado
H5 [*] Número de estudos de caso de microfranquias.	2	Dic 2012	0	Nov 2012	No Logrado
H6 [*] Número de microfranquiados vinculados aos pilotos.	3	Dic 2012	0	Nov 2012	No Logrado
H7 [*] Número de franqueadoras seleccionadas (adicionais aos 3 pilotos)	10	Dic 2012	1	Nov 2012	No Logrado
H8 [*] Percentual de microfranquidores e microfranquiados satisfeito ou muito satisfeito com a assistência técnica oferecida.	80	Ene 2013	0	Nov 2012	No Logrado

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

- [X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora
- [X] Otros, cuáles?: Apoio de instituições para escalar; Tempo de maturação das experiência piloto

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO**

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. Divergência em termos de consenso, visão e ação entre os socios estratégicos do Projeto.	Bajo	Monitoramento dos sócios do programa.	Project Coordinator
2. Reduzido compromisso de empresas em desenvolver o projeto por um prazo de 3 anos.	Bajo	Monitoramento dos potenciales beneficiários do Programa.	Project Coordinator
3. Os agentes financeiros apresentam reduzido interesse em financiar empresas franquidoras e franquiadas.	Bajo	Monitoramento dos sócios do programa.	Project Coordinator
4. Fornecedores e consultores formados pelo projeto não logram atender às empresas interessadas em implementar franquias com níveis adequados de qualidade e profissionalismo.	Bajo	Implementação de sistema de acompanhamento e avaliação do trabalho dos profissionais vinculados ao Programa.	Project Coordinator
5. Dificuldade no acesso por parte das pequenas empresas brasileiras a recursos próprios ou de terceiros para implementar planos de estruturação de franquias.	Bajo	Monitoramento dos sócios do programa.	Project Coordinator

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 13 **RIESGOS VIGENTES:** 13 **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

Factor

[X] Falta de un **mercado** para los servicios y/o actividades desarrollados por el proyecto (baja capacidad de pago o demanda por tales servicios)

[X] Apoio de entidades capazes de dar escala ainda se encontra em negociação.

Comentarios

Por ser um projeto pioneiro, a curva de crescimento da demanda apresenta um crescimento lento, e o efeito demonstração dos primeiros pilotos ainda não está em lugar.

-x-

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

A principal ação de sustentabilidade do projeto foi para a realização da 1ª Capacitação em Microfranquias onde foi firmada uma parceria com a Faculdade Cidade Verde que disponibilizou equipamentos e local.

Estudo para curso de pós-graduação.

Estudo para realização de minicursos.

Busca-se parceria com instituições financeiras.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
<p>1. Quanto a Capacitação em Microfranquias: Observou-se que a Capacitação não pode ser conduzida por apenas um Instrutor, para que haja troca de experiência e conhecimento com outros profissionais, tornado o processo de ensino/aprendizado mais produtivo e dinâmico. Desta forma, para as próximas Capacitações haverá mais de 1 Instrutor ministrando os módulos.</p> <p>Quanto a Rodada para Implantação da Metodologia: Observou-se dificuldade em fechar as manifestações de interesse, pois a forma de divulgação não está atingindo o público-alvo do Projeto. Desta forma, está sendo planejado novas formas de divulgação das próximas rodadas, visando cumprir com os objetivos do projeto.</p> <p>Quanto a avaliação intermediária: Observou-se a necessidade de criar meios que proporcionem a auto-sustentabilidade do Instituto Tomodati. Desta forma, está sendo planejado a elaboração de cursos e minicursos visando gerar recursos contínuos ao referido Instituto. Além disso, observou-se a importância de divulgação do projeto</p>	Implementation	Suzuki, Claudio Issamu