



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

JULIO 2013 - DICIEMBRE 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:

Instituto Tomadati de Cooperação do Brasil

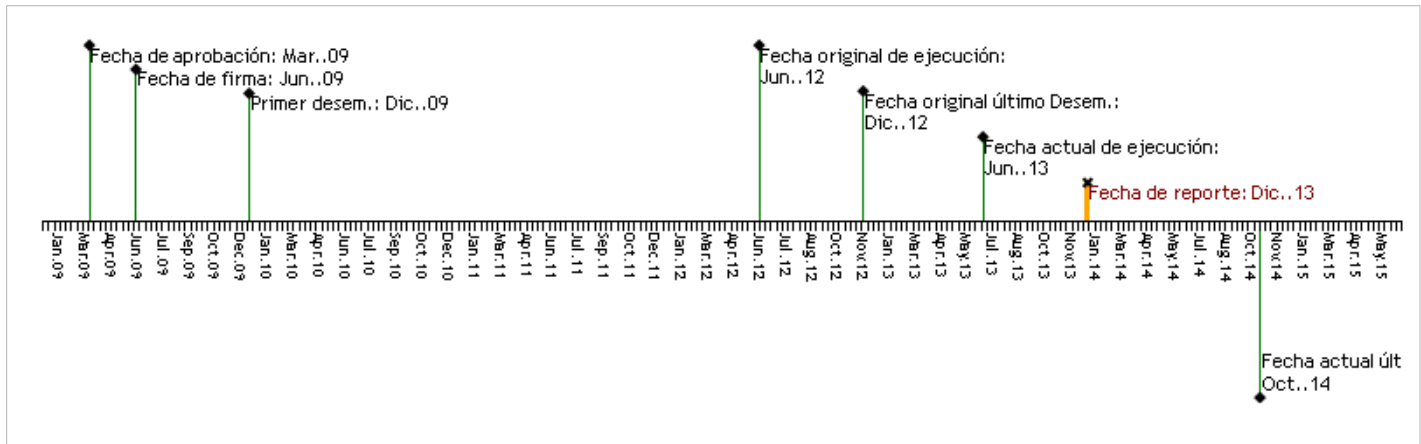
Líder equipo de diseño:

Herederro Rodriguez, Elena

Líder equipo de supervisión:

Gilio, Ismael Gilio

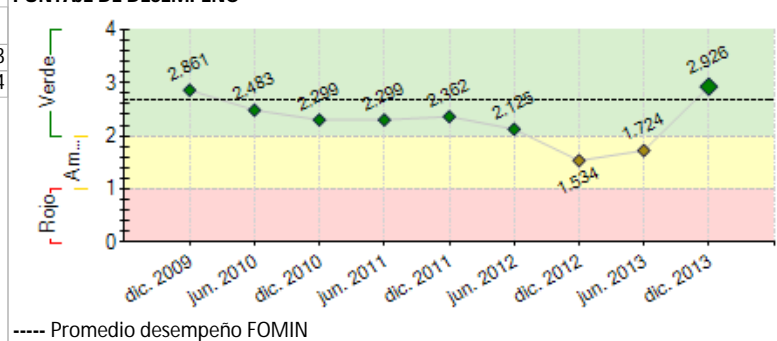
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	\$603,000.00	\$18,015.00	\$162,824.53
Contrapartida	\$584,934.00	\$0.00	\$76,106.24

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

O objetivo do projeto é possibilitar a expansão sustentável das micro e pequenas empresas brasileiras, por meio do desenvolvimento de uma metodologia que visa formatar redes de franquias que sejam mais acessíveis aos empreendedores com recursos limitados e que possam contar com sistemas adequados de apoio.

O custo orçado na Carta Convênio do programa foi de US\$1.187.934, dos quais US\$603.000 comprometidos pela Contribuição proveniente do BID e os demais US\$584.934 pelo executor.

A lógica de intervenção do projeto foi desenvolvida a partir de 4 componentes, abaixo descritos com seus principais resultados/produutos:

- Criação de uma metodologia de microfranquias
- o Desenho conceitual da metodologia de microfranquias

- o Formação de uma rede de consultores
- Promoção e implementação da metodologia
- o Desenvolvimento de planos de franqueamento para empresas interessadas.
- o Aproximação e divulgação das franquias com possíveis franqueados.
- Sistema de apoio a microfranqueados
- o Implementação das atividades de assistência técnica para o fortalecimento dos negócios.
- Difusão dos resultados
- o Sistematização de resultados e lições aprendidas

Visando alcançar seu objetivo, o projeto contava com parceiros que promoviam aportes financeiro, econômico e técnico, dentre os quais o Sebrae. Ocorre porém que logo no início do projeto o Sebrae solicitou o distrato da parceria deixando de aportar significativa quantia financeira e econômica.

Mesmo com grande esforço, o IT - Instituto Tomodati não conseguiu preencher a lacuna deixada pela ausência de sua principal parceria. **Tal fato interferiu diretamente no desempenho do projeto, que ficou muito abaixo do esperado.**

Basicamente as principais entregas do projeto, a partir do redimensionamento necessário, passaram a ser o desenvolvimento da metodologia, a capacitação de consultores e a elaboração dos planos de franquia para empresas piloto.

Ressalta-se que mesmo com o desempenho abaixo do esperado, o Instituto não abriu mão da organização e da qualidade das entregas. A metodologia desenvolvida permite sua aplicação e replicação em diversas instituições e pode garantir a sustentabilidade do produto e da estratégia desenvolvida.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Projeto concluído satisfatoriamente. O projeto proporcionou a construção de uma metodologia dedicada ao desenvolvimento de micro e pequenas franquias. A metodologia desenvolvida apresenta alta qualidade, é pioneira no Brasil, e poderá ser disseminada e replicada em diferentes instituições interessadas no tema. Adicionalmente, o projeto proporcionou a capacitação de consultores/multiplicadores, e a elaboração de um modelo de plano de negócios de micro e pequenas franquias para empresas-piloto. Apesar do projeto não ter alcançado todas as metas originais, e com desembolso de apenas 28%, os resultados apresentados, através dos três produtos finais, a Metodologia, o Modelo de Plano de Negócios para Franquias e a Capacitação de Consultores/Multiplicadores, permitiu o fortalecimento, a expansão e disseminação do tema das Micro e Pequenas Franquias no Brasil, de maneira pioneira, com substancial valor agregado a este mercado potencial.

Evaluación final

Considera-se que, diante do cenário de desenvolvimento do projeto, marcado pela falta de recursos técnicos e financeiros de contrapartida e da baixa capacidade de execução da agência executora (carente de estrutura e de recursos humanos), o projeto apresentou resultados satisfatórios, porém compatíveis com a baixa execução apresentada.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

[Evaluación final](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39027769>

SECCIÓN 3: INDICADORES

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
Resultado:	R.1 Número de empresas franquificadoras que establecen operaciones con o apoio mínimo de três microfranquiados.	0	15	0.01	0 %
	R.2 Número de instituições replicam a metodologia.	0	2	20	1,000 %

Desarrollar una metodología para implementar microfranquicias principalmente en la ciudad de Maringá y región Noroeste del Estado de Paraná.	R.3	Porcentual dos beneficiários do projeto que manifestam-se satisfeito ou muito satisfeitos com o projeto.	0	70	0.01	0 %
Clasificación: Satisfactorio						
Componente 1: Desenvolvimento da Metodologia de Microfranquias	C1.11	Número de empresas franquiadoras piloto que finalizam la consultoria para implementar microfranquias	0	5	4	80 %
Peso: 21%	C1.12	Número de consultores formados.	0	40	18	45 %
Clasificación: Muy Satisfactorio	C1.13	Número de empresas sensibilizadas para a realização do piloto.	0	50	14	28 %
	C1.14	Número de empresas franquiadoras piloto que utilizaram e avaliaram para replicar a metodologia de microfranquias.	0	15	0	0 %
Componente 2: Promoção e Implementação da Metodologia	C2.11	Número de empresas franquiadoras em potencial sensibilizada sobre a metodologia de microfranquia.	0	200	370	185 %
Peso: 29%	C2.12	Número de empresas franquiadoras com plano de franquiamento definido.	0	12	4	33 %
Clasificación: Satisfactorio	C2.13	Porcentual das empresas franquiadoras satisfeitas ou muito satisfeitas com a assistência técnica recebida.	0	80	1	1 %
	C2.14	Número de redes de consultores criada e em operação.	0	1	3	300 %
Componente 3: Implementação de Sistema de Apoio a Microfranqueados	C3.11	Número de microfranquiados seleccionadas por empresa franquiadora piloto.	0	3	0.01	0 %
Peso: 29%	C3.12	Número de pessoas, potenciales microfranquiados, sensibilizados.	0	100	730	730 %
Clasificación: Satisfactorio	C3.13	Número de empresas microfranquiadas em operação.	0	30	0.01	0 %
	C3.14	Número de empresas microfranquiadas em processo de implementação.	0	10	0.01	0 %
	C3.15	Número de microfranquiados capacitados.	0	20	0.01	0 %
	C3.16	Número de pessoas sensibilizadas interessadas em adquirir uma microfranquia.	0	1500	5000	333 %
	C3.17	Número de empresas microfranquiadas capacitadas.	0	25	0.01	0 %
	C3.18	Porcentual das empresas franquiadoras avaliadas reportam níveis de desempenho satisfatório no gerenciamento da sua rede de microfranquias.	0	70	0.01	0 %
Componente 4: Difusão de Resultados e Lições Aprendidas	C4.11	Número de sistemas de gestão de projeto em funcionamento.	0	1	1	100 %
Peso: 21%	C4.12	Número de livros com a experiência de microfranquias no Brasil publicado e difundido.	0	1	0	0 %
Clasificación: Satisfactorio	C4.13	Informação sobre a metodologia de microfranquias e resultados estão à disposição do público.			Si	100 %
	C4.14	Número de pessoas que assistiram ao seminário internacional organizado pelo Programa.	0	100	350	350 %

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	[*] Metodologia 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 franquiadores).	1	Sep. 2012	1	Nov. 2012	Logrado tarde
H5	[*] Número de estudos de caso de microfranquias.	2	Dic. 2012	4	Dic. 2013	Logrado tarde

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Capacidad institucional de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 4: RIESGOS**RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN**

1. Empreendedor@s e pequenas empresas manifestam baixos níveis de interesse na utilidade do sistema de microfranquias como ferramenta para a expansão comercial.

Nivel: Bajo**Responsable:** Project Coordinator**Estado:** Vigente

Comentarios: Esse risco não foi verificado até o momento. Muitas empresas manifestaram interesse em participar da etapa piloto de desenvolvimento dos planos de franqueamento. O projeto não teve grande impacto de intervenção na parte comercial das franquias. As atividades relacionadas à aproximação de franqueadores e franqueados, como rodadas de negócios, foram prejudicadas pela falta de recursos de contrapartida.

2. Dificuldade no acesso por parte das pequenas empresas brasileiras a recursos próprios ou de terceiros para implementar planos de estruturação de franquias.

Nivel: Bajo**Responsable:** Project Coordinator**Estado:** Vigente

Comentarios: Esse risco foi verificado e influenciou o desenvolvimento do projeto. Após o encerramento da parceria com o Sebrae, as empresas deveriam assumir parte do investimento para desenvolver seus planos de franqueamento. Tal situação provocou desinteresse por parte de algumas empresas.

3. Reduzida disposição das empresas em de pagar pelos serviços recebidos.

Nivel: Bajo**Responsable:** Project Coordinator**Estado:** Vigente

Comentarios: Com o encerramento da parceria com o Sebrae e consequente falta da contrapartida esperada, uma das medidas adotadas foi a solicitação de apoio das empresas no sentido de pagar parte do serviço recebido. Esta iniciativa não foi bem acolhida pelos empresários e certamente reduziu a possibilidade de atendimento no contexto do projeto.

4. Redução da demanda e da disponibilidade de recursos por parte das PMEs para contratar assistência técnica.

Nivel: Bajo**Responsable:** Project Coordinator**Estado:** Vigente

Comentarios: O risco em questão está, de certa forma, associado ao risco 7. A indisponibilidade de contrapartida desequilibrou a exigência de participação financeira das empresas e, consequentemente, reduziu a disponibilidade para investimento e assistência técnica.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo NÚMERO TOTAL DE RIESGOS: 13 RIESGOS VIGENTES: 4 RIESGOS NO VIGENTES: 7 RIESGOS MITIGADOS: 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

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

O projeto proporcionou a construção de uma metodologia dedicada ao desenvolvimento de micro e pequenas franquias. A metodologia desenvolvida apresenta alta qualidade, é pioneira no Brasil, e poderá ser disseminada e replicada em diferentes instituições interessadas no tema. Adicionalmente, o projeto proporcionou a capacitação de consultores/multiplicadores, e a elaboração de um modelo de plano de negócios de micro e pequenas franquias para empresas-piloto.

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este periodo]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Com o produto desenvolvido (metodologia das microfranquias), a intenção é fazer as parcerias e replicar essa modalidade de franquias, através de instituições de ensino, escritórios de consultorias, associações comerciais, dentre outros. A intenção é que cada parceiro pague anualmente um valor de um salário mínimo ao IT. Cada empresa que utilize essa metodologia também deve contribuir e em contra partida, usariam selo e divulgação no site das microfranquias (Isso no caso de formatação de microfranquias). No caso de formação de consultores, deve-se aplicar uma taxa de royalties sobre cada consultor formado.

[Plan de Sostenibilidad](#)

<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=>

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned

1. O plano de sustentabilidade do projeto é um dos itens mais importantes, pois garante que o legado deixado se sustente após o encerramento do apoio financeiro do projeto. O plano de sustentabilidade do projeto deve ser tratado como um plano de negócios que tem os produtos criados pelo projeto como principal fonte de receitas. As estratégias adotadas no plano podem determinar o sucesso ou insucesso no caminho da sustentabilidade.
2. Antes de iniciar o projeto, é importante identificar atividades-chave dentro de cada componente e garantir recursos e parcerias estáveis para a execução das atividades. Caso outras parcerias sejam frustradas ao longo do projeto, garante-se, com essa medida, a execução das principais atividades do projeto e o cumprimento mínimo do programa estabelecido.
3. Apesar de toda a articulação e esforço, o projeto provoca reflexão sobre a estabilidade das parcerias. Parcerias estratégicas são fundamentais (como a parceria oferecida e posteriormente retirada pelo Sebrae). A manutenção das parcerias ou o distrato das parcerias são riscos que devem ser considerados em todos os projetos, em probabilidades determinadas pela estabilidade e interesse do parceiro. Nesse caso a estabilidade financeira e o alinhamento com o parceiro eram tão grandes que o risco foi negligenciado.

Relativa a
Sustainability

Autor
Carrijo, Rodrigo

Design

Carrijo, Rodrigo

Design

Carrijo, Rodrigo

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Metodologia para Micro e Pequenas Franquias. modelo de Plano de Negocios para Micro e Pequenas Franquias.

Productos principales del proyecto

[Mar. 2010] Microfranquia: uma nova alternativa de negócios (Marketing materials/communication)

Autor: Intituto Tomodati

[Mar. 2010] A nova fronteira do franchising (Marketing materials/communication)

Autor: Fátima Lourenço/DC

[Oct. 2011] Projeto Micro Franquias no Brasil - Informativo Outubro 2011 (Marketing materials/communication)

Autor:

[Dic. 2013] Metodologia para formatação de microfranquias (Other)

Autor: Instituto Tomodati

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

24/FEB./2009 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1885048>]

17/ABR./2009 [Memorando de Donantes](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1953778>]

23/MAY./2012 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36875984>]

02/SEP./2014 [Informe de Evaluación Intermedia](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39027763>]

02/SEP./2014 [Informe de Evaluación Final](#)

[<http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39027769>]

[Ficha del proyecto](#)

<http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BR-M1061&lg=SP>