**ANEXO II BR-L1023**

**ANÁLISE DETALHADA DE FATORES CRÍTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO**

1. **Análise de Fatores Críticos**

**a.1) *Problemas detectados durante a execução***

***Até 31/12/2007***

Para uma melhor análise do desempenho do Programa, é necessário considerar variáveis que interferiram diretamente nos resultados obtidos, associando elementos que vão desde a constituição da UGP (Unidade Gestora do Programa) às dificuldades do segmento produtivo da Bahia:

a) Mobilização empresarial: este processo de trabalho indicou um conjunto de dificuldades na adesão das organizações produtivas (empresas, associações e cooperativas), as quais apresentam acentuada característica de dependência de benefícios públicos, baixa capacidade organizativa e ausência do exercício da cooperação.

b) Constituição da UGP: o processo de constituição da Unidade de Gestão enfrentou sérios problemas de definição e ajuste do Convênio junto à PGE (Procuradoria Geral do Estado) para contratação e complementação da equipe, o que só se realizou em dezembro de 2007.

c) Qualificação da equipe: a equipe de campo, apesar da sua capacitação em APLs, revelou dificuldades para compreensão e execução metodológica nos processos de organização social.

d) Ausência de uma estratégia de comunicação que apoiasse a mobilização dos empresários e produtores.

e) Transição governamental e mudança de coordenação, o que resultou problemas de continuidade na execução do Programa.

f) Morosidade na avaliação dos processos de aquisição junto à PGE, tais como PMC, Edital de Redes, Projetos Estruturantes dos APLs de Tecnologia de Informação e de Confecções.

***De 01/01/2008 até 30/06/2008***

a) Mobilização empresarial: resistência dos empresários devido ao hiato causado pela transição governamental.

b) Cultura de cooperação: ausência de uma cultura de cooperação entre os integrantes dos APLs, o que vem causando dificuldade de articulação entre os mesmos, o que acarretou uma baixa formação de redes associativas empresariais no semestre.

c) Critérios para formação de redes: as cooperativas agropecuárias que agregam segmentos produtivos estão submetidas aos mesmos critérios para a formação de redes, o que os afeta diretamente.

d) Homologação dos processos de aquisição: morosidade na avaliação dos processos de aquisição junto à PGE, tais como Edital de Redes, Projetos Estruturantes dos APLs de Tecnologia de Informação e de Confecções.

***De 01/07/2008 até 31/12/2008***

a) Mobilização empresarial: dificuldades no desenvolvimento de ações do Programa por conta do baixo índice de compreensão e comprometimento empresarial, em alguns segmentos, expressando-se em pouca disponibilidade de tempo para reuniões e participação em cursos e atividades.

b) Divulgação e compreensão do Programa: baixa produção de material de divulgação do Programa como aporte para compreensão das suas estratégias por parte dos empresários e produtores.

***De 01/01/2009 até 30/06/2009***

a) Mobilização empresarial: dificuldades no desenvolvimento de ações do Programa por conta do baixo índice de comprometimento empresarial; baixa representatividade das lideranças que compõem as governanças; inexperiência em ações coletivas; e dificuldades de integração interinstitucional no nível local.

b) Divulgação e compreensão do Programa: baixa produção de material de divulgação do Programa como aporte para compreensão das suas estratégias por parte dos empresários e produtores.

***Até 31/12/2009***

a) Processos burocráticos lentos e prejudiciais ao desempenho do Programa.

b) Dificuldades de formulação dos Planos de Negócios.

c) Desmotivação dos empresários diante dos prazos e ritmos institucionais.

***De 01/01/2010 até 30/06/2010***

a)Permanência das dificuldades institucionais quanto ao ritmo para aprovação de instrumentos e mecanismos viabilizadores das ações (convênios, termos de compromisso, aditamento de prazos, entre outros).

b) Atraso na implementação das ações dos Planos de Negócio, devido ao longo processo de elaboração (tendo sido necessária sua devolução para correção e esclarecimentos).

c) Constantes mudanças na Coordenação Geral do programa, implicando na necessidade de novos redirecionamentos, retardando o desenvolvimento dos trabalhos.

d) Mudança prolongada das instalações da UGP em período de plena elaboração e aprovação dos Planos de Negócio.

e) Fechamento do Promo, que se apresentava como um parceiro bastante qualificado na execução de Ações de Inteligência e Acesso a Mercado.

f) Rotatividade técnica dos coordenadores locais e da UGP.

***De 01/07/2010 até 31/12/2010***

a) Processos burocráticos lentos com baixo desempenho da ASTEC (Assessoria Técnica) na elaboração, aprovação e publicação dos instrumentos legais, resultando na perda de prazo para execução dos planos de negócio.

b) Alteração nas regras de atuação dos parceiros executores.

c) Vencimento de convênios e contratos, exigindo nova elaboração.

d) Alta rotatividade técnica motivada pela falta de segurança trabalhista.

e) Péssimas condições de trabalho da UGP.

***De 01/01/2011 até 30/06/2011***

a)Prazos inadequados da PGE para atender às necessidades operacionais do Programa nas aquisições acima de US$ 100.000,00.

b) Descompasso entre o tempo institucional e de operação da máquina estatal e a dinâmica empresarial.

c) Inabilidade dos operadores da PGE em lidar com as regras de contratação do BID.

d) Mudança do Secretário da SECTI, ocasionando alterações na gestão, no quadro funcional, nas ações, nos prazos e na execução do Programa.

***De 01/07/2011 até 31/12/2011***

a) Atraso nos trâmites para assinatura do convênio entre SECTI e IEL, para execução das ações de Serviços Técnicos e Tecnológicos.

b) Atraso no processo de contratação da consultoria para elaboração dos Projetos Estruturantes (executivos), feito por meio do convênio entre SEBRAE e IEL (ação prevista no convênio 016/2008, firmado entre SECTI e SEBRAE).

c) Baixo desempenho da execução das ações dos Planos de Negócios realizadas pelo SEBRAE em determinados APL.

d) Processo burocrático lento para análise dos Projetos Estruturantes pela PGE.

e) Entendimento equivocado quanto à definição dos parceiros executores constantes dos termos dos convênios para execução dos Projetos Estruturantes do APL de Piscicultura, APL de Automotivo e APL de Transformação do Plástico, encaminhados para apreciação do BID e da PGE.

***De 01/01/2012 até 30/06/2012***

a) Atraso na contratação da empresa de consultoria para a elaboração dos Projetos Executivos dos Projetos Estruturantes do Programa.

b) Limitação do Contrato de Empréstimo, que prevê apenas o SEBRAE/BA e o IEL/BA como parceiros executores e aptos a receberem recursos do financiamento, instituições estas impedidas estatutariamente de realizar aquisições de equipamentos e execução de obras civis previstas nos Projetos Estruturantes.

c) Atraso, pela equipe técnica do parceiro coexecutor IEL, na inicialização efetiva das contratações das ações de serviços técnicos e tecnológicos dos Planos de Negócios das Redes Associativas, conforme previsto no convênio 002/2011.

d) Baixo desempenho da execução das ações de Capacitação e Inteligência e Acesso a Mercado dos Planos de Negócios das Redes Associativas, sob a responsabilidade do parceiro coexecutor SEBRAE.

***De 01/07/2012 até 31/12/2012***

a) Andamento do aditivo para prorrogação de prazo e inclusão de novos parceiros no contrato.

b) Atraso na execução das ações de Planos de Negócios pelos parceiros coexecutores SEBRAE/BA e IEL/BA.

c) Tempo exíguo para execução de 9 (nove) Projetos Estruturantes.

***De 01/01/2013 até 30/06/2013***

a) Retenção, na SEFAZ (Secretaria da Fazenda do Estado), dos recursos financeiros provenientes das devoluções referentes às prestações de contas dos convênios encerrados.

b) Mudança do sistema financeiro e contábil do Estado, requerendo tempo para migração e ajustes, acarretando atrasos nos pagamentos dos prestadores.

c) Atraso na execução do convênio 019/2008 celebrado com o SEBRAE para realização da 3ª etapa do Projeto Estruturante do APL de Tecnologia de Informação.

***De 01/07/2013 até 31/12/2013***

a) Retenção, na SEFAZ, dos recursos financeiros provenientes do desembolso efetuado, acarretando em atrasos de pagamentos dos prestadores.

b) Atraso por parte da SEFAZ em efetuar as concessões para repasse de recursos, acarretando no atraso da programação de execução dos Projetos Estruturantes dos APL de Piscicultura e Sisal.

***De 01/01/2014 até 30/06/2014***

a) Retenção, na SEFAZ, dos recursos financeiros provenientes do último desembolso efetuado (no valor de US$ 425.563,11), impossibilitando o repasse de recursos para os parceiros.

***De 01/07/2014 até 31/12/2014***

a) Encerramento do Convênio nº 002/2013 firmado com a Bahia Pesca S.A., com a conclusão somente da 1ª etapa, devido a atraso no repasse dos recursos.

b) Devolução por parte do SENAI/DR/BA dos recursos referentes à 1ª parcela para execução do Projeto Estruturante do APL de Transformação de Plástico, devido a atraso, impossibilitando a realização das licitações para aquisição de equipamentos do laboratório de polímeros.

**a.2) *Medidas Corretivas Adotadas***

***Até 31/12/2007***

Com a conclusão da formatação da equipe técnica da UGP, esta unidade, apoiada pela estrutura da SECTI, passou a buscar imprimir um novo ritmo às ações do Programa, de modo a criar as condições para a elaboração e aprovação dos instrumentos legais para sua execução, tais como: edital de redes, convênios para execução de ações básicas, como PMC e Projetos Estruturantes, dos quais já estão elaborados e aprovados os dos APLs de Tecnologia de Informação e de Confecções.

***De 01/01/2008 até 30/06/2008***

a) Mobilização empresarial: eventos de mobilização/apresentação do Programa (Lançamento do PROGREDIR – Etapa 2008), operacionalização do Diagnóstico Individual (PMI) e do Edital de Redes Associativas Empresariais, além da retomada da execução das ações dos Projetos Estruturantes dos APLs de Tecnologia de Informação e de Confecções, com intensa participação do empresariado.

b) Cultura de cooperação: elaboração em conjunto com o SEBRAE de um Plano de Formação de Redes Associativas Empresariais, contribuindo para a melhoria da compreensão dos empresários e produtores acerca do desenvolvimento de uma cultura de cooperação.

c) Critérios para a formação de redes: elaboração de novos critérios submetidos ao BID para avaliação e não objeção.

d) Homologação dos processos de aquisição: contratação de um assessor jurídico para articulação direta com a PGE e orientação instrucional dos processos de acordo com a Lei de Licitação baiana.

***De 01/07/2008 até 31/12/2008***

a) Mobilização empresarial: estabelecimento de foco no processo de acompanhamento da coordenação técnica aos CLPs (Coordenadores Locais do Programa), participando de eventos e reuniões para discussão e implementação de ações.

b) Divulgação e compreensão do Programa: elaboração e distribuição de material de divulgação do Programa (*folder*).

***De 01/01/2009 até 30/06/2009***

a) Intensificar a mobilização de empresários e produtores por meio do uso de cartilha, centrando as discussões nos componentes do Programa.

b) Refletir e elaborar conjuntamente a descoberta do que fazer; como escolher e articular meios para realizar o que se programou, da reorientação permanente dos objetivos pretendidos e os meios para sua consecução.

c) Apoiar mais intensamente o papel de protagonista de empresários e produtores por meio do processo de formação de redes empresariais que tenham, como instância privilegiada de prática, as organizações associativas e o corpo de empresários. Como efeito, esta concepção implica mudança no modo de operacionalizar ações tendo em vista o fortalecimento das empresas e organismos associativos.

d) Aprofundar o papel e a postura do técnico para possibilitar a integração do seu esforço em um processo de afirmação de interesses de empresários e produtores.

e) Promover sistematicamente o realinhamento de ações com os parceiros executores em nível local, refletindo o caráter dinâmico e inovador do processo de organização de empresários e produtores, criando as condições necessárias para o seu fortalecimento e contribuindo com a sua capacidade competitiva no mercado.

f) Fortalecer o exercício de ações comuns e de práticas cooperativas entre empresários que trabalham com produtos diferenciados, porém com demandas comuns em tecnologia, inovação e ações de mercado.

g) Elaborar e distribuir o material de divulgação do programa (*folder*).

***Até 31/12/2009***

a) Articulação com novos parceiros para agilizar a execução de ações dos Planos de Negócios.

b) Execução direta pela SECTI de ações dos Planos de Negócios, com a finalidade de garantir a mobilização empresarial.

c) Contratação conjunta de ações internacionais e nacionais em um único pacote, tendo em vista a agilização na execução das ações.

d) Aprofundamento do papel e da postura do técnico para possibilitar a integração do seu esforço em um processo de afirmação de interesses de empresários e produtores.

e) Promoção da articulação e do realinhamento dos parceiros executores durante todo o processo de execução do Programa, redefinindo modelo e processos visando o avanço do protagonismo empresarial e de produtores.

f) Fortalecimento do exercício de ações comuns e de práticas cooperativas entre empresários que trabalham com produtos diferenciados, porém com demandas comuns em tecnologia, inovação e ações de mercado.

***De 01/01/2010 até 30/06/2010***

a) Contratação direta pela SECTI para execução de ações emergenciais, evitando sérios prejuízos para empresários e produtores.

b) Desenvolvimento de amplo roteiro de viagem para apresentação, ajuste e validação das planilhas de ação junto a todas as redes associativas/empresariais.

c) Oficina para qualificação de CLPs e parceiros na assessoria às redes para elaboração conjunta dos Termos de Referência.

d) Aprofundamento nas relações e a articulação interinstitucional com os parceiros executores em processo de planejamento conjunto.

e) Melhoria na qualificação dos Coordenadores.

***De 01/07/2010 até 31/12/2010***

1. Melhoria na articulação com os parceiros para alinhamento e agilização na

execução de ações dos Planos de Negócios.

1. Contratação direta pela SECTI de agência de viagem, a fim de atender ações emergenciais dos Planos de Negócios.
2. Maior articulação com a PGE, tendo em vista a agilização na aprovação de contratos e convênios.

***De 01/01/2011 até 30/06/2011***

a) Reuniões com a participação de representantes da PGE para expor as necessidades do Programa.

b) Reuniões técnicas no âmbito da UGP para acompanhamento, realinhamento e definições das diretrizes necessárias para agilizar a execução das ações dos Planos de Negócios.

c) Articulação com instituições parceiras para reunir esforços no sentido de atender às demandas provenientes do segmento empresarial de pequeno porte.

1. Reavaliação do modelo original da infraestrutura de operação da UGP para adequação à realidade de operacionalização do Programa.
2. Institucionalização de reuniões ordinárias de Comitê Diretor e Comitê Técnico.

***De 01/07/2011 até 31/12/2011***

a) Reunião com a Coordenação Técnica do IEL para expor a necessidade de agilizar o processo de contratação.

b) A UGP acionou a participação das superintendências das entidades executoras SEBRAE e IEL para intervirem no processo.

c) Reuniões técnicas periódicas de acompanhamento com a Coordenação Técnica do SEBRAE para definição de diretrizes para agilizar os processos e destinação de um técnico da UGP para desempenhar a atividade de controle, acompanhamento e monitoração das ações SEBRAE.

d) Acompanhamento processual realizado sistematicamente no *Website* da PGE para obtenção de informações da tramitação e destinação dos processos.

1. Previsão de solicitação de inclusão de novos parceiros executores para realização dos Projetos Estruturantes dos APL de Automotivo, APL de Transformação do Plástico e APL de Piscicultura.

***De 01/01/2012 até 30/06/2012***

a) A equipe técnica do Programa solicitou a contratação direta do IEL para a elaboração dos Projetos Estruturantes, uma vez que o SEBRAE/BA encontrava-se impossibilitado de executar.

b) Para viabilizar a execução das ações objeto dos Projetos Estruturantes, a UGP solicitou aos órgãos competentes a prorrogação de prazo do Contrato de Empréstimo e a inclusão de novos parceiros com *expertise* adequada para executá-las.

c) Reuniões técnicas no âmbito da UGP com a equipe do IEL para acompanhamento, realinhamento e definições das diretrizes necessárias para agilizar a execução das ações dos Planos de Negócios.

d) Realização de reuniões técnicas entre a coordenação técnica do Programa e o coordenador do Programa no SEBRAE para expor a necessidade de agilizar a execução das ações.

***De 01/07/2012 até 31/12/2012***

a) Efetivação do aditivo ao contrato de empréstimo para prorrogação de prazo e inclusão de novos parceiros.

b) Reuniões técnicas para definição de diretrizes necessárias para agilizar o processo de execução das ações por parte dos parceiros coexecutores.

c) Interrupção de 4 (quatro) projetos estruturantes: Derivados de Cana, Turismo, Caprinovinocultura e Rochas Ornamentais.

***De 01/01/2013 até 30/06/2013***

a) Reuniões sistemáticas entre UGP, Chefe de Gabinete e responsáveis pelo setor financeiro da SECTI para acompanhamento e resolução da situação, além de solicitação de documento do BID a fim de demonstrar à SEFAZ a necessidade do cumprimento das cláusulas contratuais referente à destinação dos recursos do Programa.

b) Acompanhamento diário e reunião do setor financeiro da SECTI com a SEFAZ.

c) Reunião com o coordenador do programa no Sebrae para agilizar os processos.

***De 01/07/2013 até 31/12/2013***

a) Reunião entre o Secretário, Chefe de Gabinete da SECTI e pessoal da SEFAZ para buscar a resolução de problemas.

b) Acompanhamento diário da situação junto aos parceiros coexecutores.

***De 01/01/2014 até 30/06/2014***

a) Reunião entre a Assessoria do Gabinete e o pessoal da SEFAZ para buscar a resolução de problemas.

b) Prorrogação da vigência do Contrato de Empréstimo, até 04/11/2014, para conclusão dos procedimentos referentes à execução física e financeira das ações contratadas até dezembro de 2013.

***De 01/07/2014 até 31/12/2014***

Com o encerramento da vigência do Contrato de Empréstimo 1738/OC-BR em 04/11/2014, conclusão pela UGP da prestação de contas e elaboração do Informe Semestral até 31/12/2014.

Nota: Ao final desse período, encontrava-se em andamento a execução do Convênio nº 009/2013 firmado com o SENAI/DR/BA, para desenvolvimento de uma máquina desfibradora de sisal, aguardando a comprovação da utilização dos recursos repassados para prestação de contas final ao Banco. Também encontrava-se em andamento a auditoria final realizada pelo Tribunal de Contas do Estado da Bahia.