

Avaliação das Ações Desenvolvidas pelo Programa PROGREDIR junto as Empresas Participantes do APL de Confecções da Bahia

PROGREDIR: EVALUATION OF A CLUSTER'S PROGRAM IN THE FASHION'S SECTOR OF THE STATE OF BAHIA

Justina Tellechea¹

RESUMO

Promover a competitividade de diversos setores industriais da Bahia através de inserção de tecnologias inovativas é o objetivo do Programa PROGREDIR, que apoia e fomenta os Arranjos Produtivos Locais (APLs) da Bahia. Este programa, e especificamente o APL de Confecções da Bahia, serviram como objeto de estudo, para o desenvolvimento de uma avaliação, que foi desenvolvida durante o processo de construção de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC). Este artigo tem por objetivos discutir e apresentar o processo avaliativo e seus resultados. Parte-se do pressuposto de que o programa é uma experiência inovativa baseada no desenvolvimento de novas políticas públicas. Foi possível observar que, a despeito de algumas intervenções positivas com impacto na capacidade inovativa das empresas dos APLs de confecções, a gestão do Programa ainda não incorporou práticas mais adequadas ao colaborativo, como a construção de um processo coletivo de priorização de agenda e mecanismos que as tornem mais aptas à atuação em redes.

Palavras-chave: Redes, Competitividade e Arranjos Produtivos Locais

ABSTRACT

PROGREDIR is a program developed by Bahia's secretary of science, technology and innovation which aims is to promote the competitiveness of different industrial sectors of the state organized in clusters, through the insertion of innovative Technologies and other supportive activities. The object of study was, specifically, the cluster of cloth manufacture, which was evaluated during the process of constructing a Conclusion Curse Work. The objectives of this article are to discuss and present the evaluated process and its main results. We consider that the program is an innovative experience based on the development of new public policies. It was possible to observe that despite some positive intervention, which had impacted the innovative capabilities of the enterprises of the cluster, the program management had not incorporated practices more adapted to collaborative methods, as the construction of a collective process of arranging the agenda and mechanisms that improve the enterprises' capabilities of acting in networks.

Key Words: Networks, competitiveness, Clusters

¹ Graduada em Gestão Pública e Gestão Social, pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). É pesquisadora do Espaço Redes Bahia que se constitui de uma parceria entre a Petrobras e a Escola de Administração da UFBA. E-mail: justinatellechea@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

Visando a multidisciplinaridade do curso de Gestão Pública e Gestão Social, ambiente no qual o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) foi desenvolvido, se propôs aos alunos três tipologias de projetos, sendo elas: Intervenção, Proposta de Intervenção e Avaliação. Esta tipologia visa permitir aos alunos transformar o percurso do TCC em uma experiência transdisciplinar de pesquisa, que supere a dicotomia entre teoria e prática. Na perspectiva destas três possibilidades, este trabalho baseou-se em uma avaliação externa de um programa do Governo do Estado da Bahia.

A escolha da tipologia de Avaliação transcendeu uma afinidade e necessidade pessoal de analisar e compreender a trajetória do Programa PROGREDIR da SECTI (Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia) que está baseado no apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APLs), formados por redes de cooperação, que busca, através de ações de caráter coletivo e capacitações, desenvolver a competitividade das empresas pertencentes aos setores industriais privilegiados, buscando maior inserção destas nos mercados local e global.

Este artigo tem por objetivos apresentar esta avaliação que focou especificamente no suporte proporcionado pelo PROGREDIR ao APL de Confecções da Bahia, trazendo como objetivo geral da pesquisa a busca por entender se o Programa possibilitou às empresas do APL de Confecções da Bahia o acesso a tecnologias inovativas que suprissem as demandas do mercado. Para atingir este objetivo geral subdividiu-se o mesmo em três objetivos específicos. Primeiramente, buscou-se entender junto às empresas participantes do APL de Confecções da Bahia como era seu processo de produção e suas agendas de inovação antes do PROGREDIR. Em seguida, identificou-se as principais atividades desenvolvidas pelo Programa. Por último, avaliou-se o impacto das ações desenvolvidas pelo PROGREDIR sobre as atividades inovativas desenvolvidas pelas empresas. Uma vez que o Programa desenvolvido com a gestão da SECTI contempla novas tecnologias competitivas, questiona-se a sua influência no nível de inovação dos processos produtivos em geral, o que compatibiliza este trabalho com a questão da gestão dos territórios a partir da ferramenta APL. Na próxima seção é apresentado o referencial teórico referente às Políticas Públicas e Instrumentos para o desenvolvimento do Território e às Redes de Cooperação e Arranjos Produtivos Locais como experiências inovativas. Na seção seguinte, a metodologia, a qual é seguida pelos resultados da pesquisa avaliativa, a qual traz inicialmente uma contextualização do Programa PROGREDIR e do APL de Confecções da Bahia, logo a avaliação dos resultados e o nível de suporte proporcionado ao APL de Confecções pelo Programa e o juízo argumentado para justificar o resultado obtido. Finalmente, são apresentadas as conclusões.

2. POLÍTICAS PÚBLICAS E INSTRUMENTOS PARA O DESENVOLVIMENTO DO TERRITÓRIO

Entender o PROGREDIR como instrumento de política pública é fundamental para analisar o contexto no qual o programa foi construído e as condições e demandas que levaram a essa necessidade.

Quando falamos em políticas públicas é muito comum pensarmos que são políticas construídas exclusivamente para solucionar problemas sociais. Na realidade as políticas públicas são construtos analíticos definidos a partir de um problema de pública relevância e que podem ser definidos como problemas públicos e não exclusivamente sociais. Segundo Boulosa (2010), a “Política (policy) é “pública” porque o problema que “reúne” as ações voltadas para sua definição e tratamento é público”.

Segundo Patrick Le Galés (2004) a Política Pública é um espaço sociopolítico construído tanto por meio de técnicas e instrumentos como por objetivos ou conteúdo. Um Instrumento de Política Pública constitui um dispositivo que é ao mesmo tempo técnico e social, organizando relações sociais específicas entre o Estado, isto é, endereçado para conciliar as representações e significados que transporta. É um tipo particular de instituição, um dispositivo técnico com uma finalidade genérica, carregando um conceito concreto de políticas/sociedade relacionado e sustentado por um conceito de regulação.

A criação e implementação de programas como o PROGREDIR justificam-se por uma série de deficiências político/econômicas que o Brasil carrega em suas raízes, as quais afetam também o desenvolvimento e competitividade das empresas baianas de confecção, que, apesar de na última década terem ganhado notoriedade no mercado regional, ainda enfrentam dificuldades para se estabelecer no mercado nacional e internacional de moda.

2.1 REDES DE COOPERAÇÃO E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS COMO EXPERIÊNCIAS INOVATIVAS

Diante da dificuldade de competir com as organizações de maior porte, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) vêm buscando inovar nas formas de atingir vantagens competitivas que proporcionem o seu desenvolvimento e que possibilitem uma maior e definitiva inserção no mercado competitivo:

“As tendências que marcam o mundo empresarial nos tempos atuais revelam que as decisões de investimentos estão sendo cada vez mais influenciadas por vantagens competitivas dinâmicas, tais como: a existência de uma infraestrutura local adequada; proximidade com centros de pesquisa e desenvolvimento; oferta de mão de obra qualificada; acesso aos modernos meios de transporte e de comunicação etc. “(AMATO NETO; GARCIA, 2008)

Estes aspectos trazem para o debate a questão dos clusters (agrupamentos) regionais e dos arranjos produtivos locais (APLs), que advêm de redes de cooperação e/ou colaborativas. Algumas experiências neste sentido vêm se mostrando, ao longo das últimas décadas, como experiências bem sucedidas de aprendizagem coletiva e inovação. Segundo Amato (2009), o maior interesse a respeito deste tema deve-se ao acirramento da competição inter-regional e suas implicações, em particular para a situação das economias emergentes, o que nos leva a entender que as empresas estão buscando, através dos APLs, formas inovativas de reestruturação industrial. Esta situação aponta para a necessidade de buscar a construção de políticas públicas específicas ao apoio à modernização deste setor industrial da economia. Cada empresa (unidade), considerada isoladamente, pode não ter um potencial econômico expressivo, mas a união destas através de redes de Arranjos Produtivos Locais pode lhes proporcionar condições de inovação e modernização suficientes para sobreviver e competir neste novo contexto da economia.

O clássico conceito de cluster revela concentrações geográficas de empresas e instituições interligadas em um setor particular, onde se pode encontrar indústrias correlatas e de apoio, ou outras entidades importantes como instituições governamentais, associações governamentais, centros de pesquisa etc. (ENRIGHT, 1998). Porém, ao nível nacional, ganhou destaque o conceito de Arranjo Produtivo Local (APL), descrito pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES 2003) como uma concentração geográfica de empresas e instituições que se relacionam em um setor particular, incluindo, em geral, fornecedores especializados, além de universidades, associações de classe, instituições governamentais e outras organizações que proveem educação, informação, conhecimento e/ou apoio técnico e entretenimento.

Há que se considerar também, sob um enfoque da Teoria Econômica (economia da tecnologia e da inovação), que a proximidade geográfica de um conjunto de empresas de diversos setores, revela-se um fator estratégico no processo de geração e difusão de conhecimento e de fluxo de informações relevantes ao negócio do APL, podendo provocar, também, os chamados spillovers (efeito de transbordamento) de conhecimento (AMATO NETO; GARCIA, 2003).

3. METODOLOGIA

Este artigo está baseado em um trabalho de avaliação externa de um programa governamental, que parte do referencial de Patton (1998, p. 23) que conceitua a avaliação como uma coleta sistemática de informações sobre atividades, características e resultados para formulação de juízos sobre programas, de modo a melhorar a sua eficácia ou direcionar decisões sobre a sua programação futura.

Neste sentido o processo de construção do desenho e desenvolvimento de uma pesquisa avaliativa, não se limita apenas aos instrumentos e ações desenvolvidas para se obter os objetivos do trabalho, mas está baseada, principalmente, na postura e olhar (óculos cognitivos) do avaliador diante do projeto, que neste caso está sendo analisado do ponto de vista de um “instrumento de políticas públicas”, o que nos leva a ver este programa (PROGREDIR) como um veículo público para dar uma resposta pública a um problema de relevância pública.

Para tanto, buscar compreender os antecedentes, a estrutura político-econômica e o ambiente inovativo no qual o programa foi criado e desenvolvido, foi de extrema importância para construir um contexto de análise que permitisse ao avaliador considerar uma variedade de fatores que confluem ou influenciam os programas em seus processos de decisão, elaboração, implementação e resultados (BOULLOSA 2009).

No momento da definição das pré-condições da avaliação, entendeu-se que este processo não poderia ser apenas um estudo neutro sem opiniões, e sim uma pesquisa que gerasse pareceres e recomendações, no intuito de dar um feedback a todos os envolvidos direta ou indiretamente com o programa. Como o objetivo central desta avaliação é verificar se o PROGREDIR conseguiu proporcionar o acesso às tecnologias inovativas, que estimulasse o desenvolvimento e a competitividade das empresas participantes do APL de confecções da Bahia, além de entender como às tecnologias inovativas são importantes, é necessário identificar em que medida o programa influenciou o desenvolvimento destas empresas através das ações de cunho inovativo. Para

conseguir esta identificação, foi necessário dividir este objetivo central em três objetivos específicos sendo eles respectivamente: Entender junto às empresas participantes do APL de Confecções da Bahia como era seu processo de produção e suas agendas de inovação antes do PROGREDIR, identificar as principais atividades desenvolvidas pelo programa e avaliar o impacto das ações viabilizadas pelo PROGREDIR sobre as atividades inovativas desenvolvidas pelas empresas.

Como o Programa, no que tange ao APL de confecções, se encontrava na fase final de implementação quando foi realizada a pesquisa, buscou-se aplicar um processo avaliativo, que permitisse a interação com as empresas participantes do APL de Confecções da Bahia, que são as beneficiárias do programa, com os atores que já foram envolvidos e com os atuais gestores do programa, para assim conseguir atingir os objetivos estabelecidos.

No decorrer da pesquisa, optou-se por elaborar questionários estruturados, com questões previamente formuladas, para as empresas do APL do confecções, as quais buscaram extrair informações a respeito do interesse das mesmas em participar do programa, o seu entendimento a respeito da importância da inovação, a efetividade da participação nas ações desenvolvidas pelo programa, como o programa havia influenciado na inserção das tecnologias inovativas nos seus processos produtivos, quais deficiências que as empresas identificavam no programa, o que elas mudariam no programa para que o mesmo gerasse um impacto mais efetivo, e como elas (empresas) poderiam se mostrar mais engajadas e participativas.

Para a elaboração deste questionário foi utilizada a ferramenta “SurveyMonkey” que, segundo Souza (2006), consiste não apenas na criação do questionário propriamente dito, mas também na coleta, comparação e análise dos resultados que implica em: Definir os objetivos; Planejar e agendar o survey; Projetar o questionário; Validar este questionário; Selecionar participantes; “Administrar” o questionário; Analisar os dados; e Escrever os resultados.

Ainda para o mesmo questionário foi aplicada para algumas questões a “Escala de Likert” que é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, bastante utilizada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta escala, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Esta escala tem seu nome devido à publicação de um relatório explicando seu uso por Rensis Likert” (LIKERT, RENSIS, 1932). O questionário foi enviado para a maioria das empresas do APL de confecção da Bahia, e destas, cito duas empresas que tiveram uma rica e expressiva contribuição para os resultados desta avaliação:

VIVIRE www.vivire.com.br (APL Salvador): Questionário respondido pela empresária Virgínia Moraes que se mostrou integrada aos processos do PROGREDIR e disponível a avaliação.

ANAPORT www.anaport.com.br (APL Feira de Santana): Questionário respondido pela Diretora Comercial Adriana Portugal, que se mostrou parcialmente envolvida nos processos do PROGREDIR e bastante empenhada em colaborar com a avaliação.

Já com os gestores do programa, decidiu-se aplicar entrevistas abertas, obedecendo a um roteiro pré-estabelecido, garantindo certa padronização e, ao mesmo tempo possibilitando ao entrevistador e entrevistado uma liberdade de diálogo. Para isto, as entrevistas foram guiadas por três princípios básicos:

Centralidade no problema; Centralidade no objeto de estudo; Centralidade no processo. Foram realizadas entrevistas com os seguintes gestores:

- Tatiana Torres / Coordenadora Local do PROGREDIR - Entrevista realizada em 04 de Novembro de 2010, no Centro de Design de Moda da Bahia, através da imersão da residência social.
- Phedra Moraes / Técnica de Design do SENAI: Entrevista realizada em conjunto com a gestora local do APL de confecções de Salvador no dia 04 de Novembro de 2010, no Centro de Design de Moda da Bahia.
- Arlete Lima da Cruz / Apoio Técnico do PROGREDIR: Entrevista realizada em 12 de Maio de 2011, na SECTI.
- Emmanuel Lacerda / Elaborador do Programa: Entrevista realizada em 06 de junho de 2011, na Secretária da Superintendência de Relações Institucionais da Federação de Indústrias do Estado da Bahia (FIEB)
- Isael Pina / Coordenador Local do PROGREDIR - Feira de Santana: Entrevista indireta via e-mail e telefone, entre os dias 19 e 31 de Maio.

Após as entrevistas, os gestores do programa disponibilizaram alguns arquivos com informações sobre as empresas participantes, gastos do programa, instrumentos e ações desenvolvidas nas capacitações, entre outras informações que possibilitaram a melhor mensuração de alguns dados essenciais para esta avaliação.

4. RESULTADOS DA PESQUISA AVALIATIVA

Para visualização dos resultados da pesquisa é feita uma contextualização inicial do PROGREDIR, do APL de Confecções da Bahia, e, logo em seguida, são apresentadas as características, os resultados e o nível de suporte recebido pelas empresas participantes do APL de Confecções.

4.1. O PRORAMA PROGREDIR

Para contextualizar o programa é importante explicar as políticas de apoio aos APLs baianos que existiam antes de sua implementação.

Em 2003 foi proposta e criada pela SECTI uma rede interinstitucional, denominada “Rede Baiana de APLs” com 15 instituições participantes, as quais tinham como intuito gerar uma visão única das principais organizações de suporte aos APLs e garantir complementaridades nas ações. No âmbito desta rede, a SECTI era responsável pela política de Inovação dos APLs, a qual seria executada a partir do programa “Empresa Competitiva Bahia”, que veio a se tornar o PROGREDIR.

O Programa PROGREDIR (Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial) tem como principal objetivo fortalecer a competitividade de micro, pequenas e médias empresas, associações e cooperativas, organizadas em aglomerações geograficamente localizadas, denominadas de Arranjos Produtivos Locais – APL. Seu contrato de financiamento foi assinado em 07/07/2006 entre o BID (Banco Interamericano de Desenvolvimento) e o governo brasileiro, que inicialmente tinha o prazo de execução de 30 meses, tendo sido o mesmo prorrogado por mais 24 meses. Seu órgão executor é a SECTI (Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia) e este conta também com parcerias diretas da FAPESB (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia); IEL (Instituto EuvaldoLodi); SEBRAE (Serviço

Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas); SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), e outras parcerias institucionais pontuais em relação a alguns APLs, que envolvem instituições como a CODEVASF (Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba), a BAHIAPESCA (Aquicultura e Pesca para o Desenvolvimento da Bahia), a SICM (Secretaria da Indústria, Comércio e Mineração) e a SETUR (Secretaria de Turismo do Estado da Bahia). O programa está inserido em uma linha de financiamento do BID que é denominada de “Innovation Low” e dispõe de um orçamento de US\$ 16,67 milhões, sendo que desse valor o BID entra com US\$ 10 milhões e a SECTI e outros parceiros com os US\$ 6,67 milhões restantes. Na Bahia são apoiados pelo PROGREDIR 11 APLs: Tecnologia da Informação; Transformação Plástica; Confeções; Fruticultura; Cadeia de Fornecedores Automotivos; Rochas Ornamentais; Turismo; Piscicultura; Derivados da Cana-de-Açúcar; Caprinovinocultura e Sisal.

4.2. O APL DE CONFECÇÕES DA BAHIA

O APL de Confeções atualmente se encontra com 358 empresas de confeções em Salvador, divididas em 8 redes de governança e 17 empresas de Feira de Santana, divididas em quatro redes de governança. A especialização produtiva destas empresas abrange moda feminina, masculina, praia/ginástica/moda íntima, uniformes, moda infanto-juvenil, jeans, entre outros.

Após uma reunião com a gestora local de Salvador (Tatiana Torres) e técnicas de Designer do SENAI envolvidas com o programa, entendeu-se que o grande gargalo destas empresas residia na estagnação inovativa em seus processos produtivos, que perpassam desde a criação de novas coleções (inovação em design) aos processos internos de criação destas empresas. Neste sentido, as empresas, por não investirem em inovações e apenas gerarem cópias, estavam expostas a uma série de dificuldades competitivas. Com o objetivo de mudar este quadro baiano, o PROGREDIR buscou gerar ações e capacitações que estimulassem o contato destas empresas com profissionais da área de design. Para estruturar estas ações foi criado o Projeto Estruturante PE de confeções (Moda e Design Competitivo) que foi dividido em três fases:

- 1ª – Implantação da infraestrutura de um Centro de Design de Moda – inaugurado em Dezembro/2009;
- 2ª – Capacitação e Consultoria em Gestão Estratégica e Design de Moda, no período de Outubro/2008 a Outubro de 2009 com 68 participantes;
- 3ª - Promoção da Marca Bahia, realizada uma Rodada de Negócios em Agosto/2010. (Relatório SECTI, 2011)

4.3. AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS E NÍVEL DE SUPORTE PROPORCIONADO AO APL DE CONFECÇÕES PELO PROGRAMA PROGREDIR

O PROGREDIR não se constitui e não se intitula um programa governamental paternalista, tendo sido criado com intuito de fomentar e estimular à competitividade das empresas baianas, através da promoção de políticas de apoio as redes baianas de APLs. As etapas do Programa consistiram em realizações de diagnósticos, elaboração de um Plano de Melhoria Individual (PMI) para todas as empresas participantes do APL, consultoria para a formação/fortalecimento de Redes Associativas, capacitações empresarias,

consultoria para elaboração de Pré-projetos e de Plano de Negócio das Redes e contratação de empresas/instituições para elaboração dos Planos de Melhoria da Competitiva (PMC) dos APLs.

No que tange ao APL de Confecções da Bahia, apesar de já existir, antes da criação do Programa, uma relativa estruturação de Redes de Confecções em Salvador e Feira de Santana, entende-se que os “Diagnósticos” e as “Consultorias para a formação/fortalecimento de Redes Associativas”, foram os pontos críticos para a sua implantação. Como o Programa se sustenta na formação ou fortalecimento de redes de cooperação, deveria se trabalhar mais intensamente na conscientização do que são esses arranjos colaborativos, quais os pré-requisitos necessários para esta formação, na sua importância para o crescimento coletivo do setor em pauta e como estas redes devem ser geridas. Para o sucesso do Programa seria imprescindível escutar e entender quais as necessidades das empresas envolvidas, quais ferramentas inovativas e capacitações elas almejam para seu crescimento, investir de se definir à revelia e num modelo “top down” as necessidades destas empresas.

Neste sentido, através das entrevistas e da aplicação dos questionários foi possível entender que, segundo as empresas, não houve uma sondagem efetiva por parte do Programa, para entender as suas reais necessidades e identificar as ações que elas acreditavam que seriam mais importantes para ajudar no seu desenvolvimento competitivo. Ainda nesta lógica, algumas das empresas tiveram dificuldades de desenvolver o PN (Plano de Negócios) por pouco, ou até nenhum, acesso às consultorias especializadas, cujas disponibilidades eram incompatíveis com a grande demanda gerada. Consequentemente, os consultores não conseguiram acompanhar e desenvolver todas as atividades previstas junto a cada rede.

Em contrapartida, para algumas das empresas participantes do APL de Confecções da Bahia não estava claro a amplitude do PROGREDIR. Isto ficou nítido quando algumas empresas que participaram de ações do Programa não conseguiram distinguir que ações executadas por parceiros como IEL e SEBRAE estavam contidas no próprio PROGREDIR, pois elas entendiam que estas ações eram elaboradas e executadas independentes do Programa. Isto provavelmente ocorreu por que as empresas também não buscaram se integrar com a realidade do Programa, aderindo apenas para se beneficiar de políticas e incentivos que o programa poderia lhes proporcionar, sem antes se familiarizar com as suas propostas.

Grande parte das empresas entrevistadas respondeu que o PROGREDIR estimula (mesmo com fragilidades) o associativismo e a cooperação; que é um meio para que elas sejam contempladas por ações governamentais destinadas ao setor. As empresas em sua maioria, buscam ampliar a capacitação do quadro de colaboradores, pois carecem de mão-de-obra qualificada, o que dificulta a sua inserção no mercado competitivo. A avaliação, no entanto, é que o Programa não investiu o suficiente na capacitação da mão-de-obra especializada. Quanto à inovação, a maioria afirma que já investia em inovação, mas ressalta que o Programa conseguiu, pelo menos para aquelas que efetivamente participaram de todo o processo, proporcionar o acesso à tecnologias inovativas que impulsionaram o crescimento das redes e das empresas individualmente.

Um ponto convergente entre as Redes do APL de Confecções da Bahia e os Gestores do PROGREDIR, foi que uma das maiores dificuldades que enfrentaram no programa foram os prazos médios de aprovações das documentações burocráticas, as quais atrasavam a condução dos

procedimentos legais e tornaram-se um empecilho para qualidade e espaço temporal das ações desenvolvidas. Isso levou a que as empresas descreditassem da efetividade e concretude destas ações. E para os gestores do programa outra dificuldade que se estabelecia era a mudança política (de governos), que estagnava o andamento das ações do Programa.

Uma iniciativa do PROGREDIR junto às Redes, foi à implantação do portal (www.aplmodabahia.com.br), que utiliza a plataforma da Web 2.0 para aplicar as tecnologias inovativas, e que tem como objetivo criar uma maior interação entre as redes do APL de Confecções, divulgando eventos, acontecimentos, e atividades desenvolvidas pelas próprias redes de confecção no âmbito da moda. No entanto, a plataforma acabou sendo subutilizada por parte das Redes. Na minha avaliação, talvez fosse necessária uma maior sensibilização por parte do Programa para que as empresas pudessem aderir a esta iniciativa. Hoje o portal praticamente não é acessado e sua última atualização foi feita ainda em 2010.

Outra iniciativa importante do Programa foi o Projeto Milano, que consistiu em uma viagem de imersão a um território italiano inovador no setor da moda, onde os participantes puderam interagir com um novo contexto e posteriormente trazer para sua realidade as práticas aprendidas na imersão. Esta iniciativa foi a que as empresas avaliaram como a mais relevante para o desenvolvimento das Redes.

Outro evento realizado pelo Programa que foi bem avaliado pelas empresas foi o “Evento Moda Bahia”, que conseguiu estimular a competitividade da indústria de moda da Bahia, por meio da inserção do “design”, através do acesso às tecnologias inovativas como máquinas, equipamentos, softwares, portais de acesso internacionais licitados e adquiridos pelo Progredir. Segundo as empresas, este evento conseguiu dar uma maior proximidade entre as empresas participantes das Redes.

O Programa PROGREDIR beneficiou (através das tecnologias inovativas) com mais intensidade as empresas que já estavam consolidadas no mercado, e não conseguiu gerar ainda uma expressiva mudança nas empresas que são as mais carentes de subsídios e tecnologias. Um exemplo disso é que antes da criação do PROGREDIR já existiam dois ramos industriais (APLs) mais desenvolvidos e relativamente estruturados em redes, que eram o de Tecnologia da Informação e o de Confecções, e foram justamente estes dois APLs os que obtiveram mais sucesso, e os únicos que construíram, desenvolveram e implementaram seus projetos estruturantes até o momento, entre os participantes do Programa. Neste sentido, entende-se que o programa ajudou a alavancar a competitividade destes dois APLs, porém no que diz respeito aos outros nove APLs o programa não atingiu ainda seu objetivo de estruturar e fomentar as de redes de cooperação e, por conseguinte as empresas dos APLs enfrentam problemas para se firmar no mercado. Apesar do APL de Confecções estar à frente de outros APLs baianos, o ramo de confecções carece de mais políticas de incentivo para o setor, pois atualmente na Bahia o incentivo mais expressivo é unicamente o Programa PROGREDIR.

Dentro de todos estes contextos o programa pode ser compreendido como instrumento de política pública, cuja intenção é iniciar um processo de mudança na realidade empresarial baiana, ainda que as mudanças políticas gerem uma descontinuidade, na qualidade e desenvolvimento das ações deste programa.

Foi perguntado no questionário se o PROGREDIR vem sendo importante para ampliar a cultura de inovação nas empresas participantes do APL. Uma das empresas apresentou uma resposta particularmente interessante:

“Sim, porque é um meio onde recebemos informações sobre novas tecnologias administrativas, portanto, em minha opinião, ainda necessita aprimorar a qualidade dos projetos no sentido de aproximar a realidade da empresa com as tecnologias que são implantadas. Geralmente o que ocorre é que recebemos ideias excelentes, mas na implantação estão faltando pequenos detalhes e nada funciona, porque sabemos o quanto é difícil mudar comportamentos e o tempo dos consultores é curto. Às vezes não temos o profissional para dar o prosseguimento, eles não têm tempo de formar ou preparar um pouco e infelizmente fica do mesmo jeito que estava. Se em vez de 10 projetos fossem disponíveis dois ou três, com foco na preparação da mão de obra, eu acredito que teríamos um resultado melhor. E Conscientizar só o empresário é bom, mas também não resolve porque infelizmente o pequeno Empresário faz tudo e não consegue aplicar inovações sem suporte dos encarregados. Alguns projetos com interessante disponibilidade de recursos como o das Redes não dão prosseguimento por falta de um coordenador que conheça o funcionamento, porque a burocracia é muita, os empresários não conseguem focar nos interesses se tiverem que preencher um monte de formulários, sem ter a mínima ideia de como fazer, passa o tempo em quatro reuniões, aprendemos, aí não resta mais tempo de discutir o foco porque já está na hora de entregar o projeto.. enfim...”(Empresa ANAPORT)

4.4. JUÍZO ARGUMENTADO PARA JUSTIFICAR O RESULTADO OBTIDO

Apesar de o APL de Confecções da Bahia ser o mais avançado dentre os outros apoiados pelo PROGREDIR, como grande parte dos programas governamentais, ele traz consigo muitas deficiências, que impactam no seu aproveitamento geral. Ainda assim, compreendi que a criação e estrutura do Programa, por si só, se constitui em uma inovação na área de programas de estímulo à competitividade empresarial, pois busca construir para seus beneficiários práticas e aplicações que promovam o desenvolvimento coletivo e não reproduz os modelos tradicionais, onde normalmente as empresas buscam se sobrepor umas às outras. Com a análise das respostas dos questionários ficou claro que grande parte das MPEs já investia direta ou indiretamente em uma agenda inovativa, porém verificou-se também que as empresas que tiveram participação efetiva nas ações desenvolvidas pelo programa conseguiram expandir seus processos de aprendizagem produtivos e competitivos, utilizando tecnologias inovativas cujo acesso foi possibilitado pelo Programa. Ao longo das entrevistas com os gestores e com as empresas de confecções ficou claro que o ponto mais tênue e crítico do programa foi a sensibilização e capacitação dos empresários para a gestão organizacional das redes, que é o que, pela própria concepção, daria início a todas as ações do programa. Avalio, portanto, que esta problemática inicial, desencadeou uma série de problemas estruturais, que poderiam ter sido evitados se fosse dado um enfoque maior na capacitação da formação e gestão das redes.

O programa não compreende instrumentos totalmente perfeitos, ele apresenta soluções fragmentadas e parciais para as dificuldades econômicas e

competitivas que as empresas e redes interorganizacionais enfrentam para se desenvolver. Avalio que este foi um dos motivos para que as empresas fossem aos poucos perdendo a crença nas ações desenvolvidas pelo PROGREDIR e se engajando cada vez menos no Programa.

A tabela abaixo mostra que houve um grande índice de descontinuidade na participação das MPEs do APL de confecções nas atividades do programa:

AÇÕES REALIZADAS PERÍODO

AÇÕES REALIZADAS	PERÍODO
1 - Participação no SENAC MODA Informações e Tendências - São Paulo (01 Rede com 5 empresas participaram dessa ação)	mar/09
2 - Participação na FIT/016 - Rio de Janeiro (01 empresa participou dessa ação)	jun/09
3 - Participação no SENAC MODA Informações e Tendências - São Paulo (2 empresas participaram dessa ação)	set/09
4 - Missão Técnica - Projeto Milano (01 Rede com 04 Empresas)	set/09
5 - Participação no SENAC MODA Informações e Tendências (3 empresas participaram dessa ação - 01 Rede)	mar/10
6 - Missão Técnica - Projeto Milano (02 Redes com 07 Empresas)	fev/11

Fonte: Tabela disponibilizada em Maio de 2011 pelos gestores do PROGREDIR.

Como o programa é um construto político-social, deixo aqui a contribuição como avaliadora, pois acredito na importância da “desconstrução” como metodologia de mudança de uma realidade, para gerar uma nova construção que projete soluções inovadoras. Neste sentido, proponho aos gestores do PROGREDIR que trabalhem em uma construção horizontal do programa, onde as hierarquias não sejam bloqueios para a participação coletiva, e que o princípio da interdependência que é intrínseca do homem, seja a base das ações e atividades desenvolvidas pelo programa.

Listo abaixo outras recomendações construídas a partir das necessidades que as MPEs expressaram:

- Mapeamento e classificação por estágios em que as empresas se encontram, para que dessa forma possam ser aplicadas ações de acordo com a necessidade de cada rede;
- Capacitação extensiva sobre criação e gestão de Redes para os empresários;
- Acompanhamento em todos os estágios de crescimento das empresas;
- Apresentação de casos de sucesso de empresas de confecções que ampliaram seus negócios após a inserção da inovação;
- Capacitação em áreas técnicas;
- Maior divulgação e abertura do Centro de Design de Moda da Bahia para processos de aprendizagens coletivos.

5. CONCLUSÕES

Com as avaliações e monitoramentos que o PROGREDIR vem realizando, e com a preocupação que o programa demonstra em se reconstruir e se adequar a realidade empresarial baiana, acredito, que conseguirá cada vez mais incentivar e fomentar o desenvolvimento das redes de cooperação através das políticas de APLs, através das tecnologias inovativas que vem se mostrando nas ultimas décadas essenciais para o desenvolvimento industrial. Com estas adequações que o Programa vem sofrendo, ficara mais viável a inserção efetiva das Redes e das empresas participantes do APL de Confecções e o maior desenvolvimento dos processos estagnados dos outros APLs apoiados pelo Programa.

A avaliação conseguiu reunir constatações a respeito da elaboração, implementação e andamento do Programa e pôde se verificar que as empresas se mostraram descontentes com alguns dos seus pontos específicos, como as poucas capacitações e atividades que suprissem as reais demandas das mesmas, porém em muitos momentos não foram participativas nas atividades que lhes foram oferecidas pelo Programa. Isso demonstra que as mudanças não devem partir apenas do Programa, mas também das empresas participantes.

Avalio o desenvolvimento do TCC como um processo de aprendizado coletivo, pois houve interação com diversos atores envolvidos no Programa avaliado, assim como com os professores orientadores desta jornada. Para as próximas pesquisas buscaria mudar alguns pontos que são de extrema relevância para o resultado final de uma avaliação, tais como: tentar entrevistar o maior número de atores envolvidos com o tema, dedicar mais tempo para a pesquisa em campo, assim como, fazer uma imersão no local (organização, instituição), projeto ou programa avaliado que neste caso seria na SECTI e em algumas empresas do APL de Confecções da Bahia. Os gestores do PROGREDIR se mostraram totalmente abertos para esta avaliação, possibilitando assim uma maior fluidez de informações do Programa. Já a pouca participação das empresas se mostrou como uma limitação para realização deste trabalho, pois não se consegue avaliar efetivamente um programa se não se tem a participação dos beneficiários do mesmo. Ainda assim as poucas empresas que se mostraram abertas ao processo de avaliação conseguiram expressar com consistência os pontos mais relevantes desta pesquisa. Indico para os pesquisadores que vierem a fazer avaliações de programas, políticas públicas, projetos, entre outros temas, que busquem gerar recomendações e indicações para o objeto de estudo. Ainda nesta perspectiva, resumo esta avaliação como um processo que pode gerar um aprendizado institucional, mudando assim a visão do objeto estudado.

REFERÊNCIAS

- AMATO NETO, J. Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2000.
- AMATO NETO, J; GARCIA, R. C. Aglomerações de pequenas e médias empresas (MPEs) e os sistemas locais de produção: contribuições para um referencial teórico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23. Anais... Ouro Preto: ABEPRO, 2003

- AMATO NETO, J. Gestão de sistemas locais de produção e inovação (Clusters / APLs). São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- BOULLOSA, Rosana “Mirando al revés” das Políticas Públicas. Material de Disciplinar. CIAGS, 2009.
- BOULLOSA, Rosana Relatório Final de Avaliação: Programa PROCEDE-BA. Salvador, 2008.
- BOULLOSA, Rosana; TAVARES, Edgilson. Avaliação e monitoramento de projetos sociais. Curitiba: IESDE, 2009.
- CARVALHO, G.; MARINO, C. Cultura de Inovação – Revista Melhor Gestão de Pessoas On-Line. Disponível em: <<http://revistamelhor.uol.com.br>> Acesso em 07 de dez. 2010.
- HASTENREITER, Horacio; As organizações de suporte suportam ou são suportadas pelas redes interorganizacionais? Tese de Doutorado. Salvador, 2005.
- MENDONÇA, J. O. Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial, SECTI – Salvador 27 de mar. 2009. Disponível em <www.mdic.gov.br> Acesso em 06 de dez. 2010.
- NÓBREGA, C. O Profeta da Inovação – Epoca Negócios On-Line / Edição 5 de jul. 2007. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista>> Acesso em 08 de dez. 2010.
- VERSCHOORE, Jorge; Redes de Cooperação: Uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul. Porto Alegre, outubro de 2004.
- SECTI – Secretária de Ciência Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia/ Assessoria de Comunicação - Dom, 01 de ago. 2010. Disponível em: <http://www.secti.ba.gov.br> . Acesso em 06 de dez. 2010.
- TELLECHEA, J. Roteiro para reflexão do ciclo de Experiências: Centro de Dign de Moda da Bahia (2010.1) In:Programa de Residência Social do CIAGS/ UFBA. Salvador 04 de nov. 2010.