

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA**  
**NÚCLEO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - NUCS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Moacyr Boris Rodrigues Maia**

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA DO AGRONEGÓCIO  
LEITE NO ESTADO DE RONDÔNIA.**

**Dissertação de Mestrado**

**PORTO VELHO**

**2008**

**Moacyr Boris Rodrigues Maia**

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA DO AGRONEGÓCIO  
LEITE NO ESTADO DE RONDÔNIA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação - Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Mariluce Paes de Souza

PORTO VELHO

2008

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Maia, Moacyr Boris Rodrigues

M217a Ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia. / Moacyr Boris Rodrigues Maia. – Porto Velho : [s.n.], 2008.

132 f. ; 30 cm.

Orientadora : Dra. Mariluce Paes de Souza

Dissertação (Mestrado) - Fundação Universidade Federal de Rondônia – UNIR – Núcleo de Ciências Sociais – Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração – PPGMAD, 2008.

1. Ambiente Institucional. 2. Ambiente Organizacional. 3. Cadeias Produtivas. 4. Agronegócio : Rondônia. I. Souza, Mariluce Paes. II. Título.

CDU 338:637.1(811.1)

**MOACYR BORIS RODRIGUES MAIA**

**AMBIENTE ORGANIZACIONAL DA CADEIA PRODUTIVA DO AGRONEGÓCIO  
LEITE NO ESTADO DE RONDÔNIA.**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração, e aprovada em sua forma final pelo o Programa de Pós-Graduação: Mestrado em Administração (PPGMAD) da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), em 06 de Outubro de 2008.

---

Prof. José Moreira da Silva Neto, Dr.  
Coordenador do Programa - PPGMAD/UNIR

Comissão Examinadora:

---

Profª. Mariluce Paes de Souza, Dra.  
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR  
Orientadora

---

Prof. Mário Miguel Amin, Dr.  
Universidade Federal do Pará - UFPA  
Membro Externo

---

Prof. Theophilo Alves de Souza Filho, Dr.  
Fundação Universidade Federal de Rondônia - UNIR  
Membro Interno

## **Dedicatória**

**Ao André Luiz Silva Maia, meu filho, pelo seu carinho e compreensão.**

**À Maria Aparecida da Silva Maia, minha esposa, que nos momentos de desânimo sempre incentivou para eu continuar na caminhada.**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por permitir o dom da vida e saúde.

À Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), particularmente ao Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD.

À Professora Doutora Mariluce Paes de Souza, pela orientação, dedicação, amizade e paciência, demonstradas ao longo desta pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – PPGMAD, pelas experiências transmitidas.

Às Instituições EMATER/RO, IDARON, SFA/RO, Embrapa e SEAPES, que abriram suas portas para que eu pudesse ter acesso aos documentos e informações necessárias ao desenvolvimento da pesquisa.

Aos Superintendentes do Ministério do Trabalho e Emprego em Rondônia, órgão em que trabalho, que durante este período se sucederam a frente da Superintendência, André Veiga da Silva, Ruy Parra Motta, aos quais peço permissão para um agradecimento especial à Márcia Harue Higashi Lobo, Superintendente, no momento em que comecei o Mestrado e que ofereceu todo apoio e as condições para eu iniciar os estudos.

Aos colegas de trabalho, Maria Aparecida Brasil, Suely Sebastiana, Deuzimar Braga, Sarah Duck, Eliter Arruda, Pedro Mafra e Raimundo Bentes pela compreensão, incentivo e trabalho em dobro para suprir as minhas ausências.

À minha família pelo apoio, incentivo e compreensão nos muitos momentos de ausência.

Aos meus colegas de Mestrado que de uma forma ou de outra contribuíram para o êxito do trabalho. Com a permissão dos demais, agradeço especialmente a Lilian Kécia pelo incentivo diário e preocupação demonstrada diante das minhas dificuldades.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADA	Agência de Desenvolvimento da Amazônia
APLLEITE	Arranjo Produtivo Local do Leite
CEDAI	Conselho Estadual de Desenvolvimento Agropecuário e Industrial
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CPAF	Centro de Pesquisa Agroflorestal de Rondônia
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EMATER-RO	Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia
FNO	Fundo Constitucional de Financiamento do Norte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDARON	Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
OMS	Organização Mundial de Saúde
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PPA	Plano Plurianual de Investimento
PROLEITE	Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira
RIISPOA	Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal
SAG	Sistema Agro-industrial
SFA/RO	Superintendência Federal da Agricultura de Rondônia
SEAPES	Secretaria de Estado da Agricultura, Produção, Desenvolvimento Econômico e Social
SEBRAE/RO	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UHT	Ultra High Temperature

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 2.1	As formas de relacionamento Interorganizacional	23
Ilustração 2.2	Esquema da Cadeia Produtiva do Agronegócio Leite	40
Ilustração 3.1	Gráfico sobre Produtividade de Leite do rebanho bovino Brasileiro – 1996 a 2006	45
Ilustração 3.2	Mapa do Estado de Rondônia	47
Ilustração 4.1	Quadro Matriz para sistematizar objetivo, meta prevista, resultado e alcance da meta	59
Ilustração 5.1	Quadro referente aos recursos repassados pela SEAPES e PROLEITE a EMATER-RO no período 2004 a 2007	65
Ilustração 5.2	Quadro referente ao apoio técnico prestado pela SEAPES a ações de organizações com reflexo na cadeia produtiva do agronegócio leite.	66
Ilustração 5.3	Quando referente ao quantitativo de servidores.	66
Ilustração 5.4	Quadro referente a formação profissional dos técnicos da SEAPES	67
Ilustração 5.5	Quadro demonstrativo das pesquisas desenvolvidas pela Embrapa no período 2004 a 2007	69
Ilustração 5.6	Organograma representativo da Estrutura Organizacional da SFA/RO	73
Ilustração 5.7	Quadro referente aos recursos Investidos pela IDARON	74
Ilustração 5.8	Organograma representativo da Estrutura Organizacional da EMATER-RO	76
Ilustração 5.9	Quadro referente ao Fator Organização Social, SFA/RO no período 2004 a 2007.	77
Ilustração 5.10	Quadro referente ao Fator Qualidade do Leite, SFA/RO no período 2004 a 2007	78
Ilustração 5.11	Quadro referente Fator Educação, IDARON no período 2004 a 2007	84
Ilustração 5.12	Quadro referente ao Fator Qualidade do Leite, IDARON período de 2004 a 2007	85
Ilustração 5.13	Quadro referente ao Fator Educação, EMATER-RO no período 2004 a 2007	93
Ilustração 5.14	Gráfico do Fator Educação referente ao esforço alfabetização de jovens e adultos	95
Ilustração 5.15	Gráfico do Fator Educação referente ao esforço qualificação profissional.	96
Ilustração 5.16	Gráfico do Fator Educação referente às metas e resultados dos eventos de capacitação	96
Ilustração 5.17	Quadro referente ao Fator Qualidade do Leite, EMATER-RO no período 2004 a 2007	97
Ilustração 5.18	Gráfico do Fator Qualidade do Leite, referente ao esforço de prestar assistência técnica	99
Ilustração 5.19	Quadro referente ao Fator Máquinas e Equipamentos EMATER-RO no período 2004 a 2007	100
Ilustração 5.20	Gráfico do Fator Máquinas e Equipamentos, referente ao esforço patrulha mecanizada	102



Ilustração 5.21	Quadro referente ao Fator Organização Social, EMATER-RO no período 2004 a 2007	102
Ilustração 5.22	Gráfico do Fator Organização social	105
Ilustração 5.23	Quadro referente ao Fator Comercialização, EMATER-RO no período 2004 a 2007	105
Ilustração 5.24	Gráfico do fator comercialização	109
Ilustração 5.25	Quadro referente ao Fator Educação, EMATER-RO, no período 2004 a 2007, com recurso do PROLEITE. Fator Educação	111
Ilustração 5.26	Gráfico do fator Educação	112
Ilustração 5.27	Quadro referente ao Fator Qualidade do Leite, EMATER-RO no período 2004 a 2007, com apoio do PROLEITE.	112
Ilustração 5.28	Gráfico do Fator Qualidade do Leite, referente esforço quanto ao melhoramento Genético	115

## Lista de Tabelas

Tabela 4.1	Comparativo dos fatores Intra-institucional	62
Tabela 4.2	Comparativo dos fatores interinstituições 2004/2007	63
Tabela 5.1	Comparativo dos fatores intra-institucional – SFA/RO.	83
Tabela 5.3	Comparativo dos fatores intra-institucional – EMATER/RO	109
Tabela 5.4	Comparativo dos fatores intra-institucional – PROLEITE	116
Tabela 5.5	Comparativo dos fstores interinstituições	117

MAIA, Moacyr Boris Rodrigues. **Ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia.**

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação Mestrado em Administração – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2008.

## RESUMO

Este estudo tem como objetivo avaliar a atuação de instituições que integram o ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia. O ambiente organizacional é entendido como a atuação de atores que desenvolvem estratégias, refletindo as regras do ambiente institucional que regulam a interação dos seres humanos na sociedade. Historicamente esta cadeia produtiva teve a sua estruturação alavancada pela iniciativa privada, a partir do processo de migração populacional, quando surgiram as propriedades rurais voltadas para o agronegócio leite, bem como as plataformas de industrialização. Reconhecendo a importância na geração de renda, o Estado em parceria com o setor privado implantou o Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira - PROLEITE. No entanto, a cadeia ainda, apresenta necessidades nos aspectos de educação, qualidade do leite, máquinas e equipamentos, organização social e comercialização. A partir da análise de estudos anteriores, observou-se reincidências em tais questões o que levou a investigar se as ações que foram planejadas e realizadas pelas instituições Embrapa/RO, SFA/RO, SEAPES, IDARON e EMATER/RO estiveram voltadas às necessidades da cadeia produtiva do agronegócio Leite. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa e com procedimento metodológico descritivo e exploratório. A pesquisa foi realizada com coleta de dados nos documentos formais de gestão das citadas instituições, bem como, com entrevistas não-estruturadas. Os resultados mostram que a SEAPES é fomentadora das políticas públicas estaduais, a Embrapa desenvolve ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e as instituições SFA/RO, IDARON e EMATER/RO, executam as ações operacionais junto a cadeia do agronegócio leite, e que, no período 2004 a 2007, foram planejadas e executadas ações focadas nas necessidades apontadas, porém avalia-se como pouco estruturantes e não sistematizadas, o que pode ser uma consequência da forma de elaborar o planejamento, ainda dependente dos recursos orçamentários para definição de metas. Recomenda-se como continuação desta pesquisa, conhecer o reflexo das ações executadas por tais instituições nas empresas que compõem a cadeia.

Palavras-Chaves: Ambiente Institucional. Ambiente Organizacional. Cadeias Produtivas. Agronegócio.

MAIA, Moacyr Boris Rodrigues. **Organizational environment of the productive chain of milk agribusiness in the State of Rondônia.** Dissertation (Master degree) - Program of Post-graduation Mastering in Administration – Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2008.

### ABSTRACT

This study has as objective to evaluate the performance of institutions which integrate the organizational environment of the Milk agribusiness productive chain in the State of Rondônia. The organizational environment is understood as the performance of actors that develop strategies, reflecting the rules of the institutional atmosphere which regulate the human beings' interaction in the society. Historically, this productive chain had its structuring phase kicked in by the private initiative, starting from the process of population migration, when the rural properties appeared focusing on the milk agribusiness, as well as the industrialization platforms. Recognizing the importance in the generation of income, the State, in partnership with the private section, implanted the Program of Development of the Milk cattle raising - PROLEITE. However, the chain still presents needs in the education aspects, milk quality, machines and equipments, social organization and commercialization. From the analysis of previous studies, it was observed backslidings in such matters, what conducted the investigation of actions which were planned and carried out by the institutions Embrapa/RO, SFA/RO, SEAPES, IDARON and EMATER/RO in order to verify if those actions regarded the productive chain needs of Milk agribusiness. It is a research of qualitative approach and with descriptive and exploratory methodological procedure. The research was carried out through a survey – data collection - within the administration formal documents of the mentioned institutions, as well as, with non-structured interviews. The results show that SEAPES is promoting the state public politics, Embrapa develops actions and development research (P&D) and the institutions SFA/RO, IDARON and EMATER/RO, execute the operational actions along with the Milk agribusiness chain, and that, in the period 2004 to 2007, actions focused on the needs pointed out above were planned and performed, however it is evaluated as bared structured and non-systematized, what can be a consequence of the plan elaboration way, it is still dependent on the budget resources to define goals. It is recommended as continuation of this research, to know the reflection of actions performed by such institutions in the companies which compose the chain.

Key-words: Institutional Environment. Organizational Environment. Productive Chains. Agribusiness.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Problematização.....	16
1.2 Objetivo Geral.....	18
1.2.1 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Estrutura do texto.....	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	21
2.1 As Organizações.....	21
2.2 Planejamento.....	24
2.3 Planejamento governamental.....	27
2.4 Administração Pública Brasileira.....	28
2.5 Ambiente Institucional e Organizacional.....	32
2.6 Agricultura Familiar e Agronegócio.....	36
2.7 Cadeia Produtiva Agroindustrial.....	38
<b>3 CADEIA PRODUTIVA DO AGRONEGÓCIO LEITE</b> .....	42
3.1 Evolução do Mercado do Leite a partir da Desregulamentação.....	42
3.2 Cadeia Produtiva Agroindustrial do Leite em Rondônia.....	46
3.2.1 Educação.....	49
3.2.2 Qualidade do Leite.....	50
3.2.3 Máquinas e equipamentos.....	52
3.2.4 Organização Social.....	53
3.2.5 Comercialização.....	54
<b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	56
4.1 Procedimentos metodológicos.....	56
4.1.1 Caracterização das Instituições.....	58
4.1.2 Definição dos Fatores.....	58
4.1.3 Dados Secundários.....	59
4.1.4 Fonte de dados primários.....	61
4.1.5 Tratamento e Análise dos dados.....	61
<b>5 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	64
5.1 Caracterização das Instituições.....	64
5.1.1 Secretaria de Estado da Agricultura, Produção, Desenvolvimento Econômico e Social (SEAPES).....	64
5.1.2 Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) .....	67

5.1.3 Superintendência Federal de Agricultura de Rondônia (SFA/RO).....	71
5.1.4 Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON).....	73
5.1.5 Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER/RO).....	75
5.2 Apresentação e análise dos fatores relacionados a atuação das Instituições estudadas.....	77
5.2.1 Superintendência Federal de Agricultura de Rondônia (SFA/RO).....	77
5.2.2 Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON).....	83
5.2.3 Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER-RO).....	92
5.2.4 Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira do Estado de Rondônia PROLEITE.....	110
<b>6 CONCLUSÃO</b> .....	121
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	124

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUÇÃO**

O Estado de Rondônia é um dos mais novos da Federação brasileira e tem na atividade pecuária um segmento social e economicamente importante. A cadeia produtiva do agronegócio leite vem se estruturando desde 1970, tendo recebido maior impulso na década de 1990, com a implantação do Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PROLEITE). A bacia leiteira está localizada na Região central do Estado, composta pelos municípios de Jaru, Ouro Preto D' oeste, Ji-Paraná, Presidente Médici, Cacoal e Rolim de Moura. Na revisão da literatura sobre a cadeia produtiva do agronegócio leite rondoniense, foram identificadas cinco necessidades que se repetem nas pesquisas desde 2001. São elas: educação; qualidade do leite; máquinas e equipamentos; organização social; comercialização. Sabe-se que integram a cadeia, segmentos tanto privado como público e, dentre estes, estão as instituições Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Superintendência Federal da Agricultura de Rondônia (SFA/RO), Secretaria de Estado da Agricultura, Produção, Desenvolvimento Econômico e Social (SEAPES), Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON), vinculada a SEAPES, e a conveniada Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER-RO), responsável pela prestação de assistência técnica e extensão rural pública, gratuita para os agricultores de economia familiar. Entre as políticas públicas estaduais, voltadas para a cadeia produtiva do agronegócio leite, três influenciam o desenvolvimento da cadeia. O PROLEITE, a Câmara Setorial do Leite e o Regulamento de Incentivo Tributário, e, no âmbito federal, com regras pertinentes para a qualidade do leite, a Instrução Normativa 51, datada de 18 de setembro de 2002, mas implantada no Estado em julho de 2007.

As ações planejadas e executadas pelas instituições governamentais referidas são voltadas para o setor agropecuário e envolvem outras cadeias, além da cadeia produtiva do agronegócio leite. Considerando que as peculiaridades da agricultura familiar no Estado de Rondônia permitem dizer, e isto é constatado nos documentos formais de gestão, principalmente da EMATER-RO e SEAPES, que, em todas as propriedades de alcance das ações, existe gado leiteiro. Essas instituições elaboram seus planejamentos a cada exercício, acompanham e avaliam sua execução, que reflete no desenvolvimento da cadeia produtiva do agronegócio leite.

Estas instituições fazem parte do ambiente organizacional, que age em função de regras, do ambiente denominado institucional. A concepção dos dois ambientes, neste estudo, apóia-se nas pesquisas de North (1994), que concebe o ambiente institucional como os limites relacionais entre os seres humanos. São as regras que moldam os atores, conduzem a humanidade e, no bojo destas, todas as formas organizativas. São as mudanças institucionais que oferecem o entendimento das mudanças históricas e como acontece a evolução das sociedades. O ambiente organizacional compreende a movimentação dos atores impulsionados pelas regras. É de acordo com o tipo de regra criada, e como agem os atores, que se tem resultados bons ou ruins produzidos pelas nações, governos e organizações. A intervenção do Estado encontra apoio na teoria keynesiana, de que é necessário o governo se envolver com funções específicas. Neste contexto, o presente trabalho trata da atuação de instituições que integram o ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia.

### **1.1 Problematização**

O Estado de Rondônia vem produzindo, diariamente, mais de 2 milhões de litros de leite, com um rebanho leiteiro estimado em mais de 3 milhões de cabeças. Nos últimos anos, a produção cresceu 6,01% Gomes (2006). Esta taxa de crescimento é resultante do tamanho do rebanho, o qual coloca o Estado em segundo lugar na Região Norte do Brasil, tanto em quantidade de cabeças como em produção de leite, que alcançou, em 2007, segundo a SEAPES (2007), 741 milhões litros de leite. No entanto, a sua baixa produtividade mantém o Estado na segunda posição na produção de leite *in natura* na mesma Região, embora seja apontado, pelo mesmo autor, como o Estado que mais aumentou a participação na produção no período de 1994 a 2003, saindo de 25,83% para 40,90%. Além da baixa produtividade, o rebanho não é especializado. Em função destas características, foram efetuados vários estudos sobre a cadeia produtiva do leite em Rondônia.

O diagnóstico do leite realizado pelo SEBRAE/RO, em 2002, demonstrou o perfil da cadeia produtiva do agronegócio leite a partir de: dados do IBGE; dados do Serviço de Inspeção Federal - SIF; pesquisa primária com produtores e laticínios estabelecidos em Rondônia. Encontram-se, neste diagnóstico, as principais necessidades da cadeia produtiva do agronegócio leite, como educação, qualidade do leite, máquinas e equipamentos, organização social e



comercialização, que são corroboradas por Santana, em 2003, na descrição e análise da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado. Este estudo descreveu a cadeia produtiva utilizando uma metodologia para permitir o mapeamento e identificar os principais segmentos da cadeia, as formas de integração e qual a governança em ação.

Em 2006, uma pesquisa para atender o Plano de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia legal: estudos diagnósticos de Aglomerações – PDSA 2005-2008, da ADA, mapeou o arranjo produtivo local do agronegócio leite, localizado na Região Central do Estado de Rondônia, onde podem-se observar as mesmas incidências de necessidades da cadeia produtiva, pontuadas, em 2002, no diagnóstico do SEBRAE/RO.

Tais contribuições fornecem subsídios para promoção de estudos sobre questões que envolvem o ambiente institucional e o ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite em Rondônia, pois, pode-se observar que os fatores pontuados como necessidades são estruturantes para promover o desenvolvimento da cadeia.

Nas questões voltadas à Educação encontram-se o baixo nível de escolaridade dos atores da cadeia, principalmente no segmento da produção; pouca qualificação profissional; baixo conhecimento para o uso de novas tecnologias, o que favorece a estagnação da produção.

As necessidades inerentes à melhoria da qualidade do leite apontam a pouca especialização do rebanho, o manejo e a alimentação como fatores determinantes para a equação desta questão.

O baixo nível de tecnologias está representado pela falta ou obsolescência de máquinas e equipamentos e, ainda, o baixo nível de tecnologias mecânicas no sistema de produção de leite.

A necessidade de organização social foi atribuída à pouca tradição de cooperativismo e associativismo, como também, à falta de organização dos produtores para aumentar o volume de produção.

Como um dos principais “gargalos” da cadeia produtiva do leite, encontra-se a comercialização, principalmente da produção primária, que, além de desconhecer as questões voltadas aos custos de produção e à margem de preços para vendas, sujeita-se aos atravessadores, isto é, comerciantes intermediários, que comprem os produtos por preço baixo e os revende com grande lucro. Outra questão de comercialização que perpassa toda a cadeia é a falta de conhecimento das expectativas de lucratividade de seus atores.

Considerando que as informações pontuadas nos estudos citados, nos anos de 2002, 2003

e 2006, apresentam coincidências nos mesmos fatores: educação, qualidade do leite, organização social e máquinas e equipamentos, e comercialização, sendo que estas traduzem as principais necessidades da cadeia produtiva do agronegócio leite. Dentre as finalidades das instituições governamentais em nível federal: Embrapa e SFA/RO; em nível estadual: SEAPES e IDARON e a instituição não-governamental EMATER/RO, que integram o ambiente organizacional desta cadeia, são direcionados ao desenvolvimento do agronegócio em Rondônia, inclusive na cadeia produtiva do leite, este estudo buscou responder as seguintes questões: (1) As ações que estão sendo planejadas e realizadas pelas instituições EMBRAPA, SFA, SEAPES, IDARON e EMATER/RO, estão voltadas às necessidades da Cadeia Produtiva do Agronegócio Leite? (2) os objetivos são aderentes às necessidades pontuadas? Qual o percentual de realização das metas previstas?

## **1.2 Objetivo Geral**

Avaliar a atuação de instituições que integram o ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia a partir da análise de documentos formais de gestão, onde constem as ações planejadas e os resultados alcançados por estas.

### **1.2.1 Objetivos Específicos**

- Caracterizar as instituições integrantes do ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite em Rondônia;
- Levantar e organizar os documentos formais de planejamento e relatórios de gestão das instituições;
- Identificar e analisar os objetivos e metas previstas e realizadas pelas instituições;
- Apresentar quadro comparativo dos fatores por instituição e entre elas, com índice de realização das metas; e
- Elencar proposições que possam subsidiar o planejamento de ações voltadas às necessidades da cadeia produtiva do agronegócio leite em Rondônia.

### **1.3 Justificativa**

A cadeia produtiva do agronegócio leite rondoniense, mesmo possuindo o segundo rebanho da Região Norte, em quantidade de cabeças e produção de leite, apresenta deficiências em determinados aspectos, como educação, qualidade do leite, máquinas e equipamentos, organização social e comercialização. Isto despertou o interesse do pesquisador em avaliar a atuação das instituições que integram o ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia, haja vista o investimento efetuado no período de 2004 a 2007 pela sociedade, superando a cifra de 128 milhões de reais.

Outro aspecto, também, que se considera relevante e que impulsionou a realização da pesquisa, foi o fato de não ter sido identificado trabalho de caráter avaliativo das ações de instituições governamentais, integrantes da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia. Considera-se um montante significativo investido pela sociedade, que, certamente, justifica o levantamento de dados que propiciem a realização de avaliação para verificar como estão sendo planejadas e realizadas as ações e se estão voltadas para a solução das necessidades citadas. Desta forma, tendo como referência o quadro descrito e a relevância social e econômica do agronegócio para Rondônia, este estudo também representa um legado teórico para a sociedade e academia.

### **1.4 Estrutura do texto**

A dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro, apresenta-se a parte introdutória, onde se tratou do tema do estudo, da problematização, dos objetivos geral e específicos e da justificativa. A fundamentação teórica relacionada com o tema encontra-se no segundo capítulo, onde foram abordados assuntos visando o embasamento do trabalho. Inicialmente, dissertou-se sobre as organizações. Tratou-se, também, a respeito da administração pública brasileira, discorrendo sobre seu histórico no Brasil e as mudanças ocorridas, ao longo do tempo no aparelho de Estado e no planejamento governamental. A concepção dos ambientes institucional e organizacional encontra-se neste item, com ênfase na visão do pesquisador North. Completando, o capítulo tratou também de agricultura familiar e agronegócio, bem como cadeia produtiva agroindustrial.

O terceiro capítulo tratou da cadeia produtiva do agronegócio leite, apresentando a evolução do mercado do leite a partir da desregulamentação. Ainda neste capítulo, foi tratado sobre a cadeia produtiva do agronegócio leite em Rondônia, enfocando as políticas públicas voltadas para a cadeia. O quarto capítulo se refere à metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa. No quinto capítulo, dissertou-se sobre a discussão e análise dos dados. Encerrada esta fase, passa-se para a análise crítica dos resultados da pesquisa.

As conclusões e as proposições estão expostas no capítulo sexto. Finaliza-se este trabalho dissertativo, com a listagem das referências utilizadas na elaboração da presente Dissertação.

## CAPÍTULO II

### 2. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 2.1 As Organizações

Um dos grandes alicerces da sociedade moderna industrial foi o surgimento de organizações, tendo como função principal produzir bens e serviços para ser colocados no ambiente onde elas estavam inseridas (ANSOFF, 1983). Ainda segundo este autor, não é mais adequado às organizações a divisão em duas categorias, como as que têm fins lucrativos e as ditas comerciais, vistas como as que são muito empreendedoras, eficientes, só visando lucros, e as que não visam fins lucrativos e as com ativos de propriedade pública, com comportamento internamente burocrático, ineficientes. As duas precisam ser vistas como pertencentes a uma classe que está a serviço do ambiente. Esta forma de ver, há mais de duas décadas, vem cada vez mais se firmando, de forma que, no atual processo de globalização, estas organizações desempenham atividades juntas, principalmente as de interesse sociais.

De acordo com Daft (2006), não se vêem as organizações, mas apenas detalhes, como um edifício que se destaca pela altura, mas o todo de uma organização, que é abstrato e pode estar espalhado em vários lugares. Daft (p.11) enfoca quatro características [...] “são (1) entidades sociais que (2) são dirigidas por metas, (3) são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e (4) são ligadas ao ambiente externo.” Esta concepção traz, em seu bojo, a presença de pessoas. Etzioni (1984) considera que as entidades sociais artificiais, pelo fato de serem planejadas e estruturadas deliberadamente, procuram sempre rever suas realizações de forma autoconsciente, para se reestruturarem conforme seus resultados e, neste aspecto, elas se diferenciam das outras entidades sociais naturais, como a família.

Para Hall (2004, p. 4), “[...] as organizações de trabalho ocupam uma parte muito importante da vida das pessoas.” Considerando que as pessoas constituem-se um dos pilares das organizações, embora somente na fase profissional, que influencia mais na vida dos indivíduos, porém todas as organizações têm importância e oferecem contribuição para as pessoas. E isto pode ser explicado por Daft (2006 p. 12), quando apresenta as sete razões que comprovam a importância das organizações, tanto para o indivíduo como para a sociedade, quais sejam:

Reunir recurso para alcançar metas e resultados desejados; produzir bens e serviços com eficiência; facilitar a inovação; utilizar tecnologia moderna de fabricação e tecnologia

baseada no computador; adaptar-se a um ambiente em transformação e influenciá-lo, criar valor para proprietários, clientes e funcionários; e acomodar constantes desafios da diversidade, da ética e da motivação e coordenação dos funcionários.

De acordo com o autor, as organizações procuram os diversos recursos sejam humanos, financeiros ou tecnológicos para chegarem aos seus objetivos, operando em um ambiente onde percebendo as transformações, podem influenciá-lo inclusive as pessoas envolvidas nas organizações. Nesta linha de raciocínio, Daft (2006) defende que as organizações têm a capacidade de produzir mudanças nas pessoas, porém aqueles que dirigem as instituições e possuem boa informação e formação, na teoria das organizações, podem modelá-las de forma que possam funcionar mais eficazmente

Ao tratar desta temática, Hall (2004) diz que as organizações existem para realização de coisas, uma vez que agregam os indivíduos em torno de objetivos, o que é corroborado por Hampton (1983, p. 7) na concepção de que uma organização é “uma combinação de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo.” Portanto, na realização de suas ações, as organizações, influenciam indivíduos e a sociedade. Isto ocorre porque elas interagem com o ambiente onde estão inseridas, ou seja, há um “[...] relacionamento recíproco entre as organizações e seus ambientes.” (HALL, 2004 p. 10).

Nesta mesma visão, Hampton (1983 p. 7) complementa: “[...] elas existem dentro de um meio ambiente.” Este ambiente, na visão de Roberts (2005), pode ser econômico, jurídico, social e tecnológico, o que se constitui em elementos necessários a análise dos ambientes interno e externo à organização, para construir cenários que possibilitem a formulação de estratégia, a partir de um determinado ambiente, considerando o entorno da organização, favoreça a arquitetura organizacional. Isto, para este autor, leva a uma concepção teórica de contingência onde não existe uma única forma de estratégia, mas sim aquela que facilita a adaptação da empresa ao ambiente onde está inserida.

Quanto aos ambientes interno e externo, Tavares (2005) destaca que, no ambiente externo, há várias forças que vão formar o macroambiente. As forças que o autor se refere são: tecnologia; demografia; forças sociais, política interna; política econômica; forças legais; e forças culturais. Já no ambiente interno os componentes são: a) nível diretivo, que possui a responsabilidade de procurar as inovações para a organização. O papel principal deste nível é estabelecer a arquitetura organizacional que facilite enxergar as oportunidades e as ameaças que estão no macroambiente e tornar possível a neutralização das ameaças e explorar as

oportunidades; b) nível técnico que tem como função a tradução da visão da organização em negócio que se manifesta através da idéia da missão. Estrutura-se em dois outros níveis: o operacional e o administrativo; c) nível social, que tem a função de promover a produtividade do capital intelectual de tal forma que possa conseguir atingir a visão e realizar o cumprimento da missão.

As organizações, para sobreviverem em seus ambientes, devem construir relacionamentos interorganizacionais. Isto ocorre, segundo Daft (2006), se houver estabilidade do ambiente e depende das necessidades das organizações. Hall (2004) apresenta três formas de relacionamentos interorganizacionais que satisfazem a afirmação de Daft, pois os relacionamentos apresentados podem ser realizados conforme a necessidade: 1 - relacionamento interorganizational duplo (RID) ou par, que é considerado a forma mais simples; 2 - conjunto interorganizational (CI), que está relacionado aos papéis desempenhados, cujo ponto fundamental é a presença de um órgão central (OC) e os relacionamentos deste com outras organizações de forma dupla; 3 - pode ser através de rede interorganizational (RI). Esta maneira de sobreviver no ambiente oferece algumas características como: envolvem todas as organizações que se unem, baseadas em determinado tipo específico de relação; formam-se identificando os elos entre elas.

A ilustração 2.1, a seguir, mostra o desenho das formas de relacionamento interorganizational.

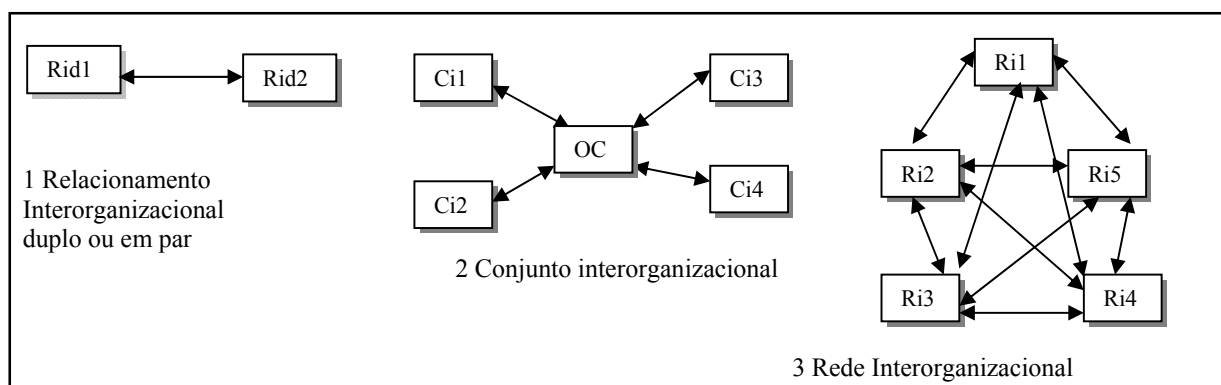


Ilustração 2.1 - As formas de Relacionamento Interorganizational  
Adaptado de Hall, 2004, pelo autor.

Importante observar que as formas interorganizacionais podem e precisam ser praticadas pelo ambiente organizacional das cadeias produtivas e especialmente pelos atores das cadeias.

Em suas ponderações, Daft (2006) diz que são as diferenças ou semelhanças o caráter voltado para competição ou para a cooperação, que vão caracterizar as relações entre as organizações possibilitando assim que os gerentes avaliam o ambiente e decidem quais estratégias são mais adequadas às necessidades da organização.

As organizações precisam estar atentas às macro funções da Administração, sendo o planejamento que possibilita a formulação e desenvolvimento das estratégias para que objetivos sejam alcançados atividades sejam realizadas com eficiência, metas sejam atingidas e facilite a consecução de resultados satisfatórios. É o planejamento, portanto, que favorece a realização da missão das organizações. Sem planejamento não há como saber o “que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer” Koontz e O’Donnell (1981, p.69).

## **2.2 Planejamento**

A difusão do controle do orçamento tem como marco o ano de 1923, porém, a primeira fase da evolução do planejamento floresce no início na década de 1950, nos Estados Unidos, com a prática do planejamento voltado para a função financeira, focado o orçamento. Embora fosse simples e eficiente, se baseava na visão de sistema fechado, pois se voltava somente para o ambiente interno das organizações. Sua temporalidade era anual e favorecia a cultura de basear cada ano no que aconteceu no anterior em relação a estimativa das receitas e projeção das despesas.

Esta aplicação dava margem a distorções, principalmente no âmbito das organizações públicas, que passavam a superestimar as despesas, já prevendo cortes da parte dos superiores que tinham poder de cortá-las. Esta prática tem duas conseqüências: não comprar o necessário por falta de dotação orçamentária e a outra, comprar o desnecessário para evitar o corte no próximo ano. Além destas ocorrências, havia a inversão da ação organizativa: primeiro, saber qual a disponibilidade financeira, por meio da previsão da receita, e depois, definir como seria gasto. O correto seria estimar os gastos necessários (TAVARES, 2005),

Ainda segundo este autor, nos anos 60, houve novas concepções sobre planejamento, evoluindo para o planejamento a longo prazo que se baseava na projeção do futuro a partir da experiência passada. Esta mentalidade vai também perdendo lugar para a idéia de estratégia.

Na década de 70, começa a predominar com o surgimento do planejamento estratégico



que incorpora outros elementos na forma de planejar, como: missão, visão, análise interna, análise ambiental, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico. Esses elementos vão formar o processo de Administração estratégica (BATEMAN e SNELL, 1998).

Oliveira (2004) entende que o planejamento estratégico se enquadra como um instrumento do processo administrativo, que oferece o suporte para as empresas definirem o rumo, a direção que devem seguir, visando otimizar sua relação com o meio ambiente, de forma a haver inovação e diferenciação. Para Tavares (2005), o planejamento estratégico é a forma inteligente de aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças que estão no ambiente externo.

No entanto, Kaplan e Norton (2004) vêem a estratégia dentro de um plano contínuo, que envolve toda a organização, desde a estipulação da missão até o trabalho executado por todos os empregados da organização em todos os níveis. Oliveira (2004) utilizou a concepção de estratégia voltada para conseguir vencer desafios com vista o alcance dos objetivos estabelecidos e posicionar da melhor forma possível a empresa no ambiente em que ela opera.

Pode-se também considerar estratégia, conforme Mintzberg (2000), que a apresenta em 5 Ps – Plano, Padrão, Posição, Perspectiva e Truque. Plano, como uma forma de condução de um lugar para outro. Padrão, forma de perpetuar ao longo do tempo um determinado comportamento individual ou empresarial e estes aspectos estratégicos, respectivamente, assumem noção de futuro com estratégias pretendidas e de passado com estratégias realizadas que podem ser chamadas de deliberadas e as que não foram realizadas, o autor chama de irrealizadas. Todavia, pode ocorrer, na noção de padrão, de se ter estratégias emergentes, que são aquelas realizadas sem terem sido pretendidas. Portanto, as estratégias não necessariamente precisam ser deliberadas. Continuando, o autor apresenta a estratégia com uma posição, que é a localização de um produto em determinado mercado. Outra estratégia é a de perspectiva, que é a maneira da empresa se ver no mercado. A quinta forma de estratégia é o truque, que é a forma de confundir, passar uma mensagem falsa com o objetivo de enganar o concorrente. Pode-se notar que o autor sugere que as organizações, assim como as pessoas, desenvolvem personalidade nas suas interações com o ambiente.

A partir destas considerações, pode dizer que planejamento constitui-se em um processo que leva ao estabelecimento de um conjunto coordenado de ações, seja pelo governo ou por

organizações de direito privado, visando à consecução de determinados objetivos (FERREIRA, 2004).

Steiner,<sup>1</sup> apud Oliveira (2004), destaca cinco funções inerentes ao processo: ao assunto abordado; os elementos do planejamento; a dimensão de tempo do planejamento; às unidades organizacionais; e às características do planejamento, dizendo que este pode ser conceituado (p.35) como processo que é desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Com a visão de processo, o planejamento torna-se um instrumento com uma dimensão dinâmica, não estática, até a consecução de sua finalidade, podendo provocar mudanças nas atividades da empresa.

De acordo com Jucius e Schlender (1988, p. 65), planejamento é a “função administrativa de determinar adiantadamente o que um grupo deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas.” Os autores, na conceituação, apresentam o elemento meta, que oferece possibilidade de medir o alcance da realização do planejado. Na conceituação proposta por Rezende e Tachizawa (2000, p. 37) o planejamento é um método que propicia:

O ordenamento do processo decisório dentro das organizações, preparando-as para o futuro, facilitando a convergência de objetivos. É, portanto, a exposição ampla e abrangente de objetivos, metas e ações que serão engendradas para que a organização saia de um patamar e chegue a um outro.

Portanto, o propósito de planejamento está voltado para a prevenção do futuro, examinando alternativas dentro de um leque de escolhas. Quando bem utilizado, o planejamento possibilita as organizações encontrar os caminhos mais seguros, com menos riscos, reduzir incertezas e evitar situações indesejáveis, que podem levar a prejuízos. Pode também, facilitar a correção de rumo estabelecido. Isto é possível por que a natureza do planejamento possibilita a contribuição para formulação de objetivos, favorecendo sua supremacia influenciando toda a organização ao alcance dos planos.

A definição de objetivos está ligada à natureza do negócio da organização, bem como, a forma que o plano foi concebido, e as estratégias são formuladas como diretrizes para nortear a gestão. A supremacia do planejamento é a precedência sobre qualquer função administrativa, desde que operações como organizar, recrutar e selecionar pessoas, dirigir e controlar estejam devidamente estruturados. Isto significa que as diversas funções administrativas para serem,

---

<sup>1</sup> Top management planning. New York: Macmillan, 1969.

executadas precisam ser planejadas. O planejamento está intimamente ligado ao controle. É difícil controlar o que não foi planejado. A influência generalizada do planejamento está relacionada ao fato de que todos em uma organização precisam planejar: uns com maior complexidade dado ao grau de autoridade, outros nem tanto, mas todos precisam de planejamento.

Porém, Rezende e Tachizawa (2000) alertam que o planejamento tem apresentado pelo menos seis tendências. A primeira é voltada para descentralização, visto que este instrumento do processo administrativo sempre teve como perspectiva a centralização. A segunda é a flexibilidade, para poder estar preparado e atento à instabilidade. A terceira diz respeito à substituição do controle pelo autocontrole. A quarta tendência é a terceirização, que leva as organizações a deixarem parte do planejamento intra-organização para se realizar entre organizações. A quinta é o medo da burocracia, que, segundo os autores, ao longo do tempo deixou a sensação de que as organizações tanto privada quanto governamental ficaram reféns daqueles que trabalham nos sistemas de planejamento e levaram-nas a se tornarem ineficientes. A sexta tendência trata sobre o poder legítimo, que deve ser o de ter informações confiáveis e divulgadas para bem atender as organizações e não mais ter poder pelo fato de possuir as informações. Diante das mudanças no mundo, cada vez mais globalizado, que interferem em comportamentos, processos produtivos, tecnologia, o planejamento é o processo, o instrumento para enfrentar desafios com maior segurança.

### **2.3 Planejamento governamental**

No Brasil, as organizações públicas abraçaram o modelo de planejamento financeiro que deu origem a Lei 4.320/64, de 17 de março de 1964, em vigor e de acordo com Tavares (2005, p. 29) “estabeleceu as bases para a adoção do chamado orçamento-programa. Por esta lei, devem-se estimar as receitas e depois alocá-las em programas, tais como educação, saúde, habitação, saneamento, entre outros.” Ainda segundo o autor, as organizações reproduzem os mesmos defeitos e limitações.

Em nível federal, o planejamento governamental é regulamentado pela lei n. 4.320/64, e suas modificações, e a Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO. Esta lei apresenta três finalidades: orientação da elaboração do orçamento fiscal; da seguridade; e de investimento das empresas

estatais; Lei Orçamentária Anual – LOA, que visa à concretização dos objetivos e metas que estão propostos no Plano Plurianual de Investimento – PPA, de acordo com a LDO. Na LOA, estão contemplados os três tipos de orçamentos da União: orçamento fiscal; orçamento da seguridade social e orçamentos de investimentos das empresas estatais. O PPA que é um plano de médio prazo, elaborado no início do mandato do presidente eleito, para ser executado nos quatro anos seguintes (BRASIL, 2004)

A execução financeira ocorre simultaneamente com a execução orçamentária, de acordo com a Lei 4.320/64, observando os seguintes estágios: empenho, liquidação e pagamento. Atualmente, existe, ainda, a sistemática do pré-empenho, que antecede os estágios anteriores. Esta prática é para assegurar o crédito, em função da eventual demora, geralmente, até a conclusão do processo licitatório. Esta estrutura de planejamento é seguida pelos estados da federação (BRASIL, 2004)

As organizações existem para realizar coisas. Desta forma, podem ser privadas, pertencentes ao terceiro setor, familiares ou públicas, todas realizam algo. O setor público está repleto de organizações e tem uma missão social importante em realizar “coisas” voltadas para saúde, segurança, educação, entre outras. Cabe à Administração Pública o desempenho destas tarefas.

## **2.4 A Administração Pública Brasileira**

O Estado brasileiro tem procurado encontrar formas de melhorar a Administração Pública de maneira a conseguir ter capacidade operacional e de gestão para poder realizar a formulação, execução, gerenciamento e fiscalização de políticas públicas visando realizar com eficiência e qualidade os serviços públicos.

O Estado, como ente personalizado, na visão de Meirelles (2004), atua nos dois campos do Direito tanto no Público, como no Privado, mas para isto deve manter sempre a personalidade dentro do Direito Público. Segundo o autor já foi superada a antiga teoria da dupla personalidade do Estado. Enquanto organização, Bresser-Pereira (2004, p. 3) entende que deve ser entendido na forma de “[...] um sistema social formalmente estruturado, que, como as demais organizações precisa ser efetivo e eficiente”.

A Administração Pública geralmente é entendida em dois sentidos, (1) subjetivo, formal

ou orgânico; (2) objetivo, material ou funcional. Todavia, pode ser compreendido em sentido amplo ou sentido estrito (DI PIETRO, 2005). No sentido objetivo, a Administração Pública abrange o fomento, a polícia administrativa e o serviço público. O serviço público também na visão de Di Pietro (p. 60) “é toda atividade que a Administração Pública executa, direta ou indiretamente, para satisfazer à necessidade coletiva, sob regime jurídico predominantemente público.”

De acordo com Bresser-Pereira (2000, p. 9), existem três formas de administrar o Estado: a administração patrimonialista, a administração pública burocrática e a administração pública gerencial, sendo:

A administração patrimonialista é do Estado, mas não é pública, na medida que não visa o interesse público. É a administração típica dos estados que antecederam o capitalismo industrial, mas particularmente das monarquias absolutas que antecederam imediatamente o capitalismo e a democracia. É a administração que confunde o patrimônio privado do príncipe com o patrimônio público. Sobrevive nos regimes democráticos imperfeitos através do clientelismo. A administração pública burocrática é aquela baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos, expresso em normas rígidas de procedimento administrativo. A administração pública gerencial também pode ser chamada de “nova gestão pública” (*new public management*). Orienta-se para resultado (BRESSER-PEREIRA 1997, p 7; 2000 p. 9).

Passados mais de 10 anos da reforma, observa-se situações de interferência externa em segmentos da gestão pública brasileira, reclamações de contribuintes quanto a prestação de determinados serviços públicos, como os relacionados à saúde pública, caracterizando a administração patrimonialista e excessos de burocracia ainda existentes na Administração Pública brasileira? De acordo com Motta (2007, p. 94) “a permanência de fortes relações com grupos referenciais faz a administração brasileira ser retratada ainda como de grande base patrimonialista”

Na perspectiva da abordagem de administração pública gerencial, pode-se verificar, no Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado, de 1995, o entendimento sobre o avanço na flexibilização dos princípios, porém, mantém-se apoiada na administração pública burocrática, quando Brasil (1995 p. 16) considera que:

A administração pública gerencial constitui um avanço e até um certo ponto um rompimento com a administração pública burocrática. Isto não significa, entretanto, que negue todos os seus princípios. Pelo contrário, a administração pública gerencial está apoiada na anterior, da qual conserva, embora flexibilizando, alguns dos seus princípios fundamentais, como a admissão segundo rígidos critérios de mérito, a existência de um sistema estruturado e universal de remuneração, as carreiras, a avaliação constante de desempenho, o treinamento sistemático. A diferença fundamental está na forma de controle, que deixa de basear-se nos processos para concentrar-se no resultado e não na

rigorosa profissionalização da administração pública, que continua um princípio fundamental.

A administração pública gerencial não invalida e nem nega os princípios que são necessários da burocracia e que da combinação de ambas os resultados podem ser melhores e conseguidos unindo a flexibilização defendida pela administração pública gerencial apoiando-se nos princípios burocráticos que dão respaldo a eficiência das ações.

Foi o processo de evolução dos estudos das formas de gestão pública e conseqüentemente a sua evolução que tem provocado mudanças que vêm impactando na administração pública. Torres (2007) destaca os seguintes processos: a Comissão Permanente de Padronização, instituída em 1930 como um desses fatores, diz que esta comissão dedicou-se a normalização e padronização de procedimentos da administração pública, principalmente os relacionados a gestão dos recursos humanos; o Conselho Federal do Serviço Público Civil, criado através da Lei n.º 184, que deu origem ao Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que teve pelo menos duas funções: realizar a montagem da máquina administrativa baseada no modelo burocrático weberiano e ser um instrumento político de sustentação da ditadura. Com o Dasp, tem início, mesmo de forma tímida, alguma capacitação para parcela de servidores com funções estratégicas. É entendida como a primeira reforma do Estado e da gestão pública, a implantação do modelo burocrático weberiano não deixou de trazer em seu bojo formas também de patrimonialismo.

O segundo momento considerado importante para a reforma do Estado, com conseqüências positivas para a administração pública, ocorreu durante a ditadura militar, mas precisamente com a implantação do Decreto Lei 200/67. Esta reforma é entendida por Bresser-Pereira (2005) como sendo a primeira idéia de reforma gerencial no Brasil, pois iniciaram-se as iniciativas de práticas de gestão que visam superar a rigidez burocrática, ênfase na descentralização procurando dar autonomia para a administração indireta. Outro sintoma foram as transferências das atividades de produção bens e serviços para autarquias, sociedade de economia mista, fundações e empresas públicas, e ainda, a prática de planejamento, orçamento, descentralização e controlar resultados foram instituídos como princípios de racionalidade administrativa.

Torres (2007) também têm o mesmo entendimento de Bresser-Pereira, quanto às mudanças empreendidas pelo regime militar por meio do Decreto-Lei 200/67, no tocante ao caráter gerencial, aos princípios de racionalidade administrativa, bem como a transferências das

atividades de bens e serviços para a administração indireta composta de pelo menos quatro tipos de instituições: autarquia; fundação; empresa pública; e sociedade de economia mista. O autor diz que, durante este período, o crescimento da administração indireta foi significativo no período compreendido entre 1966 e 1976, pois foram criadas 342 instituições. Este crescimento da administração indireta, através da iniciativa de reforma do estado, representa o início da definição do ambiente organizacional brasileiro..

A reforma do aparelho de Estado torna-se necessária desde a década de 1970, em função das discussões em relação às redefinições do estado e, principalmente, para melhorar a capacidade de operação e de gerência da administração pública brasileira, uma vez que esta não oferecia condições para formular, executar, gerenciar e fiscalizar políticas públicas Torres (2007).

Outras iniciativas foram sendo implantadas no sentido de fortalecer a gestão e a administração direta e indireta e culminou com a Emenda Constitucional n, 19 de 04 de junho de 1998, que modificou o regime e dispões normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e deu outras providências. Estas mudanças foram realizadas alterando parte de artigos da Constituição Federal de 1988, principalmente os artigos 37 a 41, que tratam da Administração Pública.

A alteração de dispositivos legais, buscando melhorá-los, na avaliação de Torres (2007), é o maior avanço conseguido na reforma. Em conformidade com Abrúcio (2007), o atual governo deu continuidade a várias iniciativas vindas da recém modernização do Estado. Pode-se citar o reforço de algumas carreiras, continuidade ao governo eletrônico e viabilização de uma nova modelagem à Controladoria Geral da União, que atualmente é um instrumento que tem grande importância na busca de combater a ineficiência e a nociva corrupção. Outra atitude importante para a gestão pública foi discutir o Plano Plurianual – PPA com a sociedade, em diversas partes do Brasil, inspirado por uma concepção de democracia participativa e com isso proporcionando um avanço no campo do planejamento.

Em termos de avanço, a Constituição Federal de 1988 normalizou as competências públicas em relação à agropecuária e a organização alimentar, quando estabeleceu que é função tanto da União como dos demais entes da organização Político-Administrativa, isto é, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, fomentam as duas. Esta forma de intervenção do Estado tem

eco na teoria de Keynesiana<sup>2</sup> de que o estado precisa intervir, pois é necessário para manter o próprio sistema de liberdade política e da economia.

Para a promoção desta prerrogativa, o setor público age de diversas formas, tanto normativa, como operacionalmente através de atividades de pesquisa, assistência técnica, defesa, inspeção e fiscalização agropecuária e vigilância sanitária. São criadas regras que vão, necessariamente, fazer surgir organizações públicas de administração direta ou indireta responsáveis pela execução das atividades. São criadas as políticas voltadas para o setor agropecuário. Para tanto, utilizam-se de instrumentos de gestão com planejamento, organização e controle.

## 2.5 Ambientes Institucional e Organizacional

O termo ambiente é empregado em vários sentidos. Em geral está relacionado a vida humana e nas interações com a natureza. Machado (2001, p. 1), trata o ambiente como “parte da natureza com a qual as sociedades interagem”. Na sociedade, também se encontra a concepção de ambiente: o ambiente social onde se insere, manifestam-se as diversas classes, de forma mais expressiva a mais privilegiada da sociedade. Na ciência econômica, o termo transforma-se em ambiente macro e micro econômico. O ambiente também apresenta os acontecimentos, as conexões na política mundial, nacional, estadual e municipal. Neste contexto assume a dimensão da política transformando-se no ambiente político.

No estudo de cadeia produtiva, o ambiente passa a representar o seu entorno a partir de políticas públicas, culturas, crenças e valores formando o ambiente institucional.

Conforme Ferreira (2004, p. 1113), instituição é o “ato de instituir, criação, estabelecimento.” Ainda segundo Ferreira (2004, p. 1113), podem, também, ser as “Leis fundamentais que regem uma sociedade política; regime.” De acordo com Sztajn (2005, p. 228 e 229),

Palavra polissêmica, instituições, do étimo latino *instituto* de *instituire*, significa tanto o ato ou efeito de instituir; criar, fundar, estabelecer alguma coisa duradoura, quanto organizar, ordenar. Também é empregada para indicar costumes ou estruturas sociais que modelam práticas aceitas e respeitadas em determinada comunidade ou núcleo social. Tal multiplicidade de significados tem um eixo ou cerne comum: conjunto de princípios e regras (jurídicas ou não), que configuram relações sociais ou grupo de relações sociais. Por isso, a palavra aparece presa a organizações como associações e sociedades, cujas

---

<sup>2</sup> J. M. Keynes, *The General Theory of Employment, Inreest and Money* (New York, Harcourt Brace Co., 1936).



estruturas se destinam a perdurar, de forma ativa, por largos períodos. Nem por outra razão costuma-se dizer que companhias (sociedades anônimas) são instituições, especialmente instituições de economia capitalista, uma vez que, ao limitarem a responsabilidade pessoal dos membros, permitem a aglutinação de valores expressivos de recursos destinados ao exercício de atividades econômicas de risco. De todo modo, é nítida a ligação do termo como o étimo e a idéia de organização social

No plano do Direito, a palavra instituição deriva de instituto e pode ser empregada na dimensão do ordenamento jurídico. Neste sentido, agrega a noção de unificação de diversos elementos e isto requer um tipo, modelo ou gênero que possa representar essa unidade. Como exemplo de elementos cita-se a duração e a continuidade de uma prática social que envolve conceitos fundamentais capazes de embasar determinada área de estudo e sobre estas se apóia a construção subsequente.

No tocante às organizações, a concepção de ambiente é empregada como: ambiente competitivo (PORTER, 1989); ambiente empresarial (SANTANA E AMIN, 2002) e ambiente tecnológico, (FARINA, 1997 p. 259), onde entende que ambiente tecnológico, que oferece a base técnica das atividades econômicas; para o ambiente institucional e o ambiente organizacional. Estes dois ambientes têm sido motivo de estudo de vários pesquisadores, particularmente se destacam os trabalhos de Douglas North. Este pesquisador distingue instituições de organização.

Sobre as instituições North (1994, p.13), assim se posiciona: “as instituições compreendem regras formais, limitações informais (normas de comportamento, convenções e códigos de conduta auto-impostos) e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas. Em suma, constituem o arcabouço imposto pelo ser humano o seu relacionamento com os outros”. Com referência as organizações, North (1994, p.13) as apresenta como compostas “[...] de grupos de indivíduos dedicados a alguma atividade executada com determinado fim”.

Para Zylbersztajn (1995, p.160), referindo-se às distinções entre os ambientes, realizada por North, ele diz que o ambiente institucional está relacionado ao conjunto de restrições formais e informais que regulam a interação humana na sociedade, já o ambiente organizacional, conforme Zylbersztajn (1995, p.160), “desenvolvem-se dentro do ambiente institucional, refletindo as estratégias dos atores que criam as estruturas políticas, sociais, econômicas, limitados pelas regras institucionais, buscando otimizar ou maximizar a sua função objetiva”.

Sendo assim, as organizações governamentais, na execução das políticas de governos para efetivar as políticas públicas e equacionar situações sociais, necessárias para o bem estar geral da

população, baseiam-se nas regras criadas no ambiente institucional pelos seus atores. Porém seus atos refletem os interesses, tanto dos atores que criaram as regras, como dos grupos de interesse existentes na sociedade, inclusive os empresários (NORTH (1994).

No trabalho publicado em 1990 sobre instituições, intitulado (Institutions, Institutional Change and Economic Performance), North (2001), observa que há diferenciação no tratamento de operações institucionais iguais, nos países, devido suas diferenças. Esta é a constatação da interferência na definição e limitação nas escolhas dos indivíduos. Nas instituições estão todos os tipos de limitações. A crença nelas que oferecem a forma, a maneira, o modo de interação entre os humanos. Continuando seu raciocínio o autor questiona se as instituições são formais ou informais. Na forma de ver do autor podem ser as duas situações: tanto formais como informais e ele se interessa pelas duas normas, que são idealizadas pelos os humanos, como também as que têm origem informal, como os acordos e códigos de conduta.

Uma questão importante para o entendimento da abrangência e repercussão das regras encontra-se em North (2001, p. 16), quando o autor ao levantar a questão se expressa, dizendo que a "função principal das instituições na sociedade é reduzir a incerteza estabelecendo uma estrutura estável (porém não necessariamente eficiente) da interação humana". Esta reflexão do autor se apresenta real, pois é notório que nem sempre as regras são eficientes para soluções de pequenas ou grandes questões da sociedade.

Em suas pesquisas sobre as instituições, North trabalhou também as questões relacionadas às mudanças. Ele estudou a questão das mudanças que ocorrem nas instituições e defende que são as mudanças institucionais, que vão oferecer o entendimento para que se consiga entender as mudanças históricas e a evolução das sociedades. Partindo-se das afirmações sobre políticas públicas, toda forma de incentivos ao crescimento econômico, político e social de um país ou de partes de seu território estão atreladas às formas de como funciona o ambiente institucional. O mesmo atrelamento é pertinente aos tipos de desenvolvimento nacional, estadual e municipal.

O desempenho econômico, social e tecnológico, conseguido através das organizações, dependerá das instituições e sua evolução no exercício ativo dos papéis das organizações, segundo North (1994) e Pondé, (1994). Entretanto, o produto do ambiente institucional nem sempre são as políticas públicas e todas as formas de crescimento econômico, o subdesenvolvimento também pode ser um produto resultante do ambiente institucional, quando o conjunto de normas instituídas propicia condições desfavoráveis para o desenvolvimento do ser

humano como, por não associar o trabalho ao conhecimento; impedir ou criar dificuldades para que mais indivíduos possam ter acesso aos meios de produção; principalmente a terra; bem como criar situações que levam ao aumento da incerteza das pessoas.

O ambiente institucional, também se compõe da cultura, dos costumes, da etnia e das tradições, o que é denominado por Lastres (2003) de estruturas informais. O desencadeamento destes fatores, componentes do ambiente institucional, na visão de Paes-de-Souza (2007), vai fazer a diferença entre as comunidades produtivas. Podem influenciar de acordo com a comunidade, o ambiente organizacional, as políticas setoriais macroeconômicas, propiciando a partir das influências as inovações tecnológicas e conseqüentemente refletirem no comportamento das organizações.

O ambiente institucional brasileiro, voltado para o setor agropecuário, em especial o do leite, constitui-se nas diretrizes que integram o ambiente organizacional e baseiam-se em planejar e desenvolver ações. Existem as regras gerais e as específicas, as quais favorecem a avaliação das atividades desenvolvidas pelo conjunto de organizações que são responsáveis pela pesquisa, fiscalização e inspeção de produtos de origem vegetal e animal, tanto na esfera federal, como estadual e municipal, bem como pela prestação de assistência técnica e extensão rural voltadas ao suporte das cadeias produtivas dos diversos produtos agroindustriais. O ambiente organizacional das cadeias produtivas envolve instituições públicas e privadas voltadas ao setor financeiro, comercial, educacional e industrial, universidades, institutos de pesquisa, associações, cooperativas e outras organizações não governamentais.

O ambiente organizacional do agronegócio leite dispõe de regras estabelecidas, a partir da década de 1950, como segue:

- Lei n.º 1283, instituída em 18 de dezembro de 1950, dispendo sobre o Regulamento da Inspeção Industrial e Sanitária de Produtos de Origem Animal, cuja sigla de conhecimento nacional é RIISPOA. Esta Lei foi aprovada pelo Decreto n.º 30.691, em 29 de março de 1952, e sofreu as alterações através dos Decretos de números: 1.255, datado de 25 de junho de 1962; 1.236, de 02 de setembro de 1994; 1.812, de 08 de fevereiro de 1996; 2.244, datado de 04 de junho de 1997.
- Em 10 de outubro de 1969, foi editado o Decreto Lei n.º 923, que dispõe sobre a comercialização do leite cru. Este Decreto foi regulamento em 05 de fevereiro de

1970, por meio do Decreto Lei de n.º 66183. Todas estas normas ainda estão vigentes.

- Em 18 de setembro de 2002, surge a Instrução Normativa n.º 51, que ficou conhecida através da sigla IN 51. Esta norma visa aperfeiçoar e modernizar a legislação federal sobre a produção de leite no país e aprova os Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A, do Leite tipo B; do Leite tipo C; do Leite Pasteurizado e do Leite Cru Refrigerado; e o Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel. A Instrução Normativa 51 regulamenta apenas o leite bovino.

No âmbito estadual, foram criados e estão em vigência alguns instrumentos normativos voltados apoio ao desenvolvimento da pecuária leiteira. Dentre estes instrumentos, oriundos do Estado, estão o Decreto n.º 8812, que criou o fundo que viabiliza financeiramente as atividades do Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira – PROLEITE, e o Regulamento do Incentivo Tributário, instituído através da Lei n.º 1558, de 26 de dezembro de 2005, e regulamentado pelo Decreto n.º 12988, de 13 de julho de 2007.

Estas regras são importantes para o desenvolvimento da cadeia produtiva do agronegócio leite, haja vista que os recursos viabilizados pelo Decreto n.º 8812, têm contribuído com significativa parcela para investimento, principalmente no tocante a especialização do rebanho e programa graneleiro. A aquisição de tanques e a distribuição para produtores organizados, proporciona melhoria na qualidade do leite. Os incentivos viabilizam a abertura de empreendimentos voltados para industrialização de produtos derivados do leite.

## **2.6 Agricultura Familiar e Agronegócio**

No Brasil, as características da agricultura tradicional, segundo Graziano (1998), Santos (2001) e Araújo (2005), eram: diversificação de produtos; ênfase no mercado externo; crescimento com base no aumento das áreas cultivadas e na mão-de-obra quase que totalmente familiar, de parceiros e agregados, as quais cedem lugar a outro tipo de agricultura, trazendo para as propriedades rurais outras características. Dentre as principais, pode-se citar: perda da auto-suficiência; dependência de insumos e serviços; especialização em determinadas atividades; excedentes de consumo e este excedente vão abastecer, tanto os lugares próximos como às vezes

os bem distantes, surgindo a necessidade de estradas, armazéns, aeroportos, *softwares*, bolsas de mercadorias, pesquisas, fertilizantes e novas técnicas.

Essas mudanças, que provocaram alteração na configuração das propriedades rurais, ocorreram principalmente com os avanços da tecnologia, que é constante a cada ano e têm feito com que haja saltos nos índices de produtividade agropecuária (ARAÚJO, 2005).

Com os estudos dos professores John Davis e Ray Goldberg, da Universidade de Harvard, em 1957, nasce a proposta do termo *Agribusiness*, para representar a realidade que se apresentava na agricultura mundial. O Brasil adotou também esta concepção no setor primário, traduzindo o termo para o português, como agronegócio. Estes estudos estão relacionados às transformações das cadeias produtivas, nos aspectos da produção e produtividade, bem como a importância econômica dos segmentos nos cenários mundial, nacional e no estadual.

A nova realidade cria a necessidade de estruturas que possam dar apoio, suporte às novas atividades no campo. É oportuna a concepção de organizações que fomentem políticas públicas para este apoio aos segmentos agropecuários. É importante a atuação de um ambiente organizacional limitado por regras emanadas do ambiente institucional, que permitam o desenvolvimento de estratégias para maximizar a crescente especialização da produção do agronegócio.

Como segmento econômico, o agronegócio gera emprego e participa com expressivo percentual nas exportações. Do total de US\$ 160.649 bilhões, o agronegócio contribuiu com 36,37% em 2007. Dentre os fatores que contribuem para o desempenho do agronegócio se destaca a “pesquisa, e desenvolvimento de novas metodologias de produção, novas substâncias encontradas e exploração de novos ambientes de pesquisa” (ALVARES, 2008, p. 44).

Quanto ao processo produtivo Castro (2000, p. 4) entende que o segmento agronegócio, pode ser definido como: “um conjunto de operações de produção, processamento, armazenamento, distribuição e comercialização de insumos e de produtos agropecuários e agroflorestais. Incluem serviços de apoio e objetiva suprir o consumidor final de produtos de origem agropecuária e florestal.” Na visão de Batalha (2000, p. 5) o agronegócio é “[...] a soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição destes produtos e itens produzidos a partir deles.”

No entanto, ao analisar conceitualmente o agronegócio Zylberszrajn (1999) entende que suas definições ainda prescindem de maior amadurecimento. Os limites do agronegócio ainda não são visíveis, apesar dos avanços na busca da conceituação mais apropriada. Pairam dúvidas se a evolução é para uma ciência ou para uma temática interdisciplinar.

Quaisquer que sejam os rumos a serem trilhados, o agronegócio já mostrou que como segmento econômico é forte e em termo de Brasil as perspectivas são consideradas boas, o momento é favorável e ao considerar a visão e Stephanes (2008, p. 27), de que o país “possui pelo menos 100 milhões de hectares de terras disponíveis para elevar sua produção. São áreas degradadas e novas regiões a serem utilizadas, sem necessidade de entrar em áreas protegidas para produzir um volume maior de grãos.” Apesar da pujança do segmento, os atores se ressentem pela falta injeção maior de recursos e reavaliação de regras.

## **2.7 Cadeia Produtiva Agroindustrial**

Para que as cadeias produtivas se fortaleçam, em qualquer nação, é necessário apoio governamental através da constituição de regras. Elas são necessárias e importantes para as cadeias produtivas, pois a constituição de um bom ambiente institucional pode motivar e regular as atividades e até o relacionamento entre os elos.

A conceituação de cadeia produtiva, aqui apresentada tem como base o trabalho de Zylberzstajn (1995), como “*filière*” proveniente da expressão cunhada pela escola francesa, mas especificamente a de economia industrial, onde coloca a noção de várias atividades que levam a transformação de uma “*commodity*” em produto acabado, pronto para ser consumido. Sandroni (1989, p. 56) explica que o termo “*commodity*” significa mercadoria na língua inglesa e que “nas relações comerciais internacionais, o termo designa um tipo particular de mercadoria em estado bruto ou produto primário de importância comercial, como é o caso do café, do chá, da lã, do algodão, da juta, do estanho, do cobre etc.”

No estudo realizado por Pires (2001), encontram-se pelo menos quatro contribuições conceituais que interessam para a formação da visão sobre cadeia produtiva ou “*filière*”. Na primeira contribuição o pesquisador apresenta a idéia de uma articulação das atividades econômicas conseqüente do relacionamento entre quatro fatores: mercado, tecnologia, organização e capitais.

A segunda contribuição é a de que a cadeia produtiva pode ser um conjunto de relacionamento entre funções comerciais e financeiras que forma fluxo de troca entre todos os estados de transformação de montante a jusante envolvendo fornecedores e clientes. A terceira é que a cadeia produtiva também pode ser um conjunto de ações de cunho econômico visando a regulação valorativa dos meios de produção de modo que fique assegurada a articulação das diversas operações. A quarta contribuição é de que outra forma de conceituação, diz respeito a possibilidade de definir a cadeia produtiva a partir da identificação de um produto ou serviço final.

Santana (2003, p. 2) corrobora esta quarta conceituação, quando se refere à cadeia produtiva específica no agronegócio, dizendo que “cadeia produtiva é um corte feito dentro do agronegócio, focando apenas um produto específico, ou seja, é o conjunto das atividades de fabricação e distribuição dos fatores de produção para as unidades de produção rurais”. As cadeias produtivas têm nos estudos da organização industrial a origem para análise do seu desempenho, de forma a possibilitar a descrição das condições em que a dinâmica do mercado, as regras governamentais e outros fatores, influenciam a performance das empresas, de acordo com Gomes (2001) e Paes-de-Souza (2007).

Encontra-se na conceituação proposta por Morvan apud Zylberstajn (1995, p. 125), de forma concisa, as visões dos autores anteriormente citados a respeito do conceito de cadeia produtiva:

Cadeia (“*filière*”) é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.

Este conceito, proposto por Morvan, leva ao entendimento de que há semelhança entre a conceituação de cadeia e a conceituação de sistemas de commodities. Esta semelhança está no fato de os dois focalizarem o processo produtivo do ponto de vista de seqüência operacional, assim como apresentam caráter descritivo sem, contudo, precisar ser dependente da característica citada (ZYLBERZSTAJN, 1995).

O estudo da cadeia produtiva agroindustrial envolve um contingente grande de agentes e instituições. No caso da cadeia produtiva do agronegócio leite pode-se representá-la através de sete segmentos considerados principais: insumos para agropecuária e para laticinista, onde se

encontra os produtos e serviços necessários a produção, embalagens, sementes implementos agrícola, entre outros; produção primária de leite (fazenda); captação de matéria-prima, onde acontece toda parte de logística de transporte da produção primária; indústrias processadoras, onde se encontram as cooperativas, empresas multinacionais, nacionais, as pequenas e médias empresas e até o processamento informal; distribuição de produtos processados, onde se encontram as formas de transporte do leite e seus derivados; mercado, e os vários tipos de agentes responsáveis pela venda aos diversos tipos de consumidores, como os supermercados, padarias, exportadores, entre outros; e consumo, onde se encontra pelo menos três categorias de interessados: o governo, a indústria de alimentos e as pessoas físicas Gomes (2001). Possibilita que se compreenda sua estrutura e funcionamento e, que se examine cada um de seus segmentos, bem como suas formas de interações intra e interempresas.

A Ilustração 2.2, a seguir, mostra a representação da cadeia produtiva do leite de acordo com os segmentos apresentados por Gomes (2001).

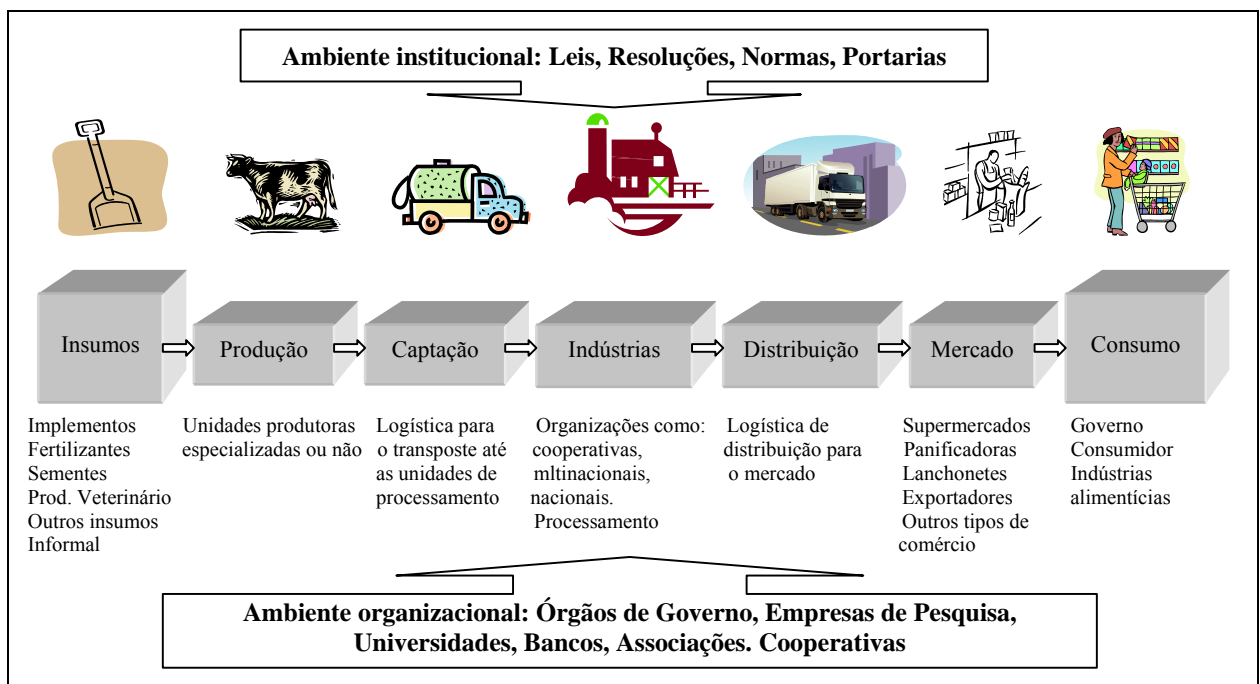


Ilustração 2.2 - Esquema da Cadeia Produtiva do Agravonegócio Leite.

Fonte: Adaptação, com base em Gomes 2001.

Ao considerar os segmentos o consumidor determina a dinâmica para a cadeia produtiva, pois ele espera o suprimento de suas necessidades através de produtos com qualidade e na quantidade compatível com essas necessidades. O consumidor influencia os demais elos da cadeia, por isto é necessário conhecer as demandas do mercado consumidor.



A conceituação de cadeia produtiva está ligada à noção de sistemas, pois para produzir bens precisa haver interconexão entre atores. É desta forma que Castro (2002) conceitua cadeias produtivas como um desenvolvimento voltado para a visão sistêmica e que a interconexão acontece por meio de fluxos de capital, de informação e materiais, cujo objetivo é levar para o mercado de consumo o produto resultante da ação do sistema.

## CAPÍTULO III

### 3. CADEIA PRODUTIVA DO AGRONEGÓCIO LEITE

#### 3.1 Evolução do Mercado do Leite a partir da Desregulamentação

Até a década de 1980, a política de regulamentação exerceu rigoroso controle dos preços do leite. Este período não foi saudável para o leite e seus derivados. Não propiciou nem crescimento e nem modernização do Sistema Agro-industrial (SAG) do leite. Encontra-se na literatura especializada, pelo menos cinco argumentações para defesa do tabelamento do leite. Os mais destacados em muitos países são: o leite era regulamentado; nas regiões onde os produtores não estivessem organizados fatalmente seriam prejudicados; em razão da falta de estabilidade na produção, se tabelasse o produtor ficaria protegido; as empresas de grande porte seriam beneficiadas com preços liberados; e se liberasse os preços os consumidores de baixa renda seriam prejudicados. Esta última argumentação foi a mais utilizada para a execução da política de regulamentação Meireles (1996). Essa argumentação, que durou 46 anos, ficou mais forte na década de 80, devido o agravamento da situação econômica brasileira, quando o custo de vida se tornou muito alto, com altas taxas de inflação, (MARTINS *et al*, 2005).

O leite está entre as bebidas mais consumidas no Brasil. É classificada como a segunda bebida de maior consumo. Em 2004, o consumo *per capita* foi de 130,9 litros Castro (2006). Ainda conforme Castro (2006, p. 235), o panorama sobre o consumo brasileiro em relação as orientações da Organização Mundial de Saúde (OMS) e países vizinhos é o seguinte:

O consumo brasileiro *per capita* pode e deve crescer ainda mais, já que está bem distante dos 175 litros/ano por pessoa recomendados pela OMS e bem distante de países vizinhos, como a Argentina, onde o consumo é de 220 litros/ano, e Uruguai com 215 litros/ano por habitante, o que leva a crer que não é simplesmente o fator renda que teoricamente explicaria o menor consumo, mas aspectos culturais e hábitos alimentares, já que “o Brasil bebe cerveja como um país rico e consome leite como um país de quinto mundo.

Desta forma, em conformidade com o autor, o produto leite é aceito, tem mercado garantido e seu consumo é recomendado pela OMS.

A partir do final da década de 80 muitas mudanças ocorreram na economia mundial. Três fatos importantes são destacados por Yamaguchi (2001, p. 44): (a) formação e consolidação de blocos econômico, (b) globalização do comércio, e (c) redução gradual de subsídios, alíquotas de

importação e barreiras não-tarifárias. Foi buscada por vários países a eficiência econômica para se tornarem mais competitivos no mercado internacional. Também no Brasil medidas foram levadas a efeito, na década de 90 tais como: promover a abertura do comércio exterior; criar programas de qualidade e competitividade; criar o programa de privatização; promover a desregulamentação da economia; implantar o Plano Real; e buscar a integração regional (YAMAGUCHI 2001) e (VILELA, 2001).

O leite apresenta várias características no processo de beneficiamento. Ao longo dos anos o beneficiamento do leite foi se aprimorando, principalmente após o fim da regulamentação, fato que trouxe para o mercado mais produtos derivados do leite e com melhores qualidades. Surgiram variedades de produtos, tais como: iogurtes, *petit, suisse*

Depois que a indústria de laticínios realiza o processo de beneficiamento do leite *in natura*, o produto adquire três tipos de categorias pasteurizadas: “A”, “B”, e “C”. O que caracteriza cada categoria é o processo de aquecimento para pasteurização, que varia de 72 a 76°C. Duas características marcam este tipo de leite: o curto prazo de validade e a manutenção em ambiente refrigerado, depois do processo de beneficiamento (FIGUEIRA, 1999).

Outras duas categorias de leite, importantes para o consumo humano, são o leite em pó e o mais recente denominado Leite Longa Vida ou simplesmente UHT. Conforme explica Figueira (1999, p. 34) o leite em pó “é obtido a partir da desidratação do leite e pode ser encontrado em duas versões: integral e desnatado, sendo diferenciado pelo teor de gordura que apresenta.” O Leite Longa Vida, ou UHT, possui outras características, que Figueira (1999, p. 35) descreve da seguinte forma:

É homogeneizado, processado a elevadas temperaturas -130°C por 2 a 4 segundos – e imediatamente resfriado. O resultado é a destruição de todos os microorganismos que possam se desenvolver no alimento. Após esse processamento é acondicionado em embalagens assépticas e denominado leite UHT (ultra high temperature), UAT (ultra alta temperatura) ou, simplesmente, leite longa vida ou ultrapasteurizado. Da ultrapasteurização resulta um produto com vida de prateleira em temperatura ambiente longa – até 180 dias. Esse tipo de leite não necessita passar pelas classificações “A”, “B” e “C”, como ocorre com o leite pasteurizado, o que possibilita à indústria de laticínios utilizar qualquer tipo para a produção de leite longa vida.

Este novo beneficiamento dado ao leite é considerado um fenômeno do setor industrial e marca o término das marcas regionais fazendo avançar grandes produtoras a mercados não explorados, devido a facilidade de transportar em longas distâncias sem perda da qualidade.

O ano de 2007 era para ser lembrado como memorável pela cadeia produtiva do leite. Os preços no mercado interno alcançaram os mais altos índices da década. Os criadores tiveram bons

resultados econômicos, pois houve melhora na produção e na produtividade. A Instrução Normativa 51 trouxe benefícios ao setor, pois melhorou a qualidade. Foi exigido o resfriamento na propriedade e transporte a granel através de tanques isotérmicos. Os produtores receberam conforme os índices de aprimoramento técnico. Porém a denúncia de fraude no leite longa vida, trouxe um desgaste de forma irreversível (AGROANALYSIS, 2007).

Analisando-se o desempenho brasileiro em termos das exportações, o Brasil tem se destacado em vários setores produtivos de exportação, quebrando recordes de volume e em valor. Seguindo o padrão aparece o setor lácteo, destacando-se o leite em pó e o Longa Vida, que antes eram importados (CONEJERO, 2006). A cadeia produtiva do leite tem passado por evolução e vem tornando-se um segmento importante da economia brasileira. Tem gerado emprego, mantido o pequeno produtor no campo exercendo assim um papel social relevante Cònsoli e Neves (2006). Os principais segmentos da cadeia sofreram transformações após 1991. Em conformidade com Neves (2006) o segmento Insumos tem demonstrado um crescimento no mercado veterinário e há uma expectativa de crescer em torno de 11% em 2008. A indústria voltada para o melhoramento genético tem se fortalecido; o segmento de rações balanceadas também oferece grande oportunidade, pois apenas 36,4% dos criadores usam este insumo e o mercado voltado para o resfriamento também vai crescer, visto que o tanque é um equipamento obrigatório.

De acordo com Martins e Faria (2006), o segmento Produção do leite evoluiu 36,4% na década de 90 em relação a década de 80. Continuou a crescer e no período de 1980 a 2005 apresentou um crescimento de 121,1%. O segmento Transporte do leite até a usina deixou de ser por meio de caminhões comuns e latões, para ser transportado em caminhões isotérmicos. O segmento Indústria mantém a tendência de concentração de mercado por incorporação e associação de empresas, mas também tem sempre novas plantas sendo implementadas.

Conforme Neves (2006), o segmento da cadeia, Distribuição se apresenta como o principal canal para comercialização de três tipos de lácteo: o leite longa vida, o leite condensado e o creme e leite. Os supermercados passaram a ser os principais distribuidores no Brasil; nos últimos dez anos, aumentou em 37,6% o quantitativo de postos de varejo; e as padarias, apesar de terem perdido uma parte do espaço para os supermercados, ainda são fortes pontos de distribuição de leite e derivados. O segmento do consumo apresenta o leite longa vida como o produto de maior penetração; o iogurtes cresceu em 19% sua participação no mercado de líquidos, no período de 2003 a 2004.

O Brasil, nos últimos 50 anos, transformou-se em uma das seis nações que mais produz leite no mundo. Fica atrás apenas dos seguintes países: Estados Unidos, China, Índia, Rússia e Alemanha. A produção, no ano de 2006 foi de 25,4 bilhões de litros, com um aumento em torno de 3,2%, em relação ao produzido no ano de 2005, apesar de ter sido esperada uma produção mais elevada. A Região que mais contribuiu com esta produção foi a Sudeste, com 38,4% da produção, ficando em segundo lugar a Região Sul, com um percentual de 27,7%.

A produtividade do rebanho brasileiro, no período de 1996 a 2006, mostra que vem crescendo, conforme demonstra a Ilustração 3.1. No terceiro trimestre de 2007, a produção brasileira foi de 4,4 bilhões de litros com um aumento de 10,2% em relação ao segundo trimestre.

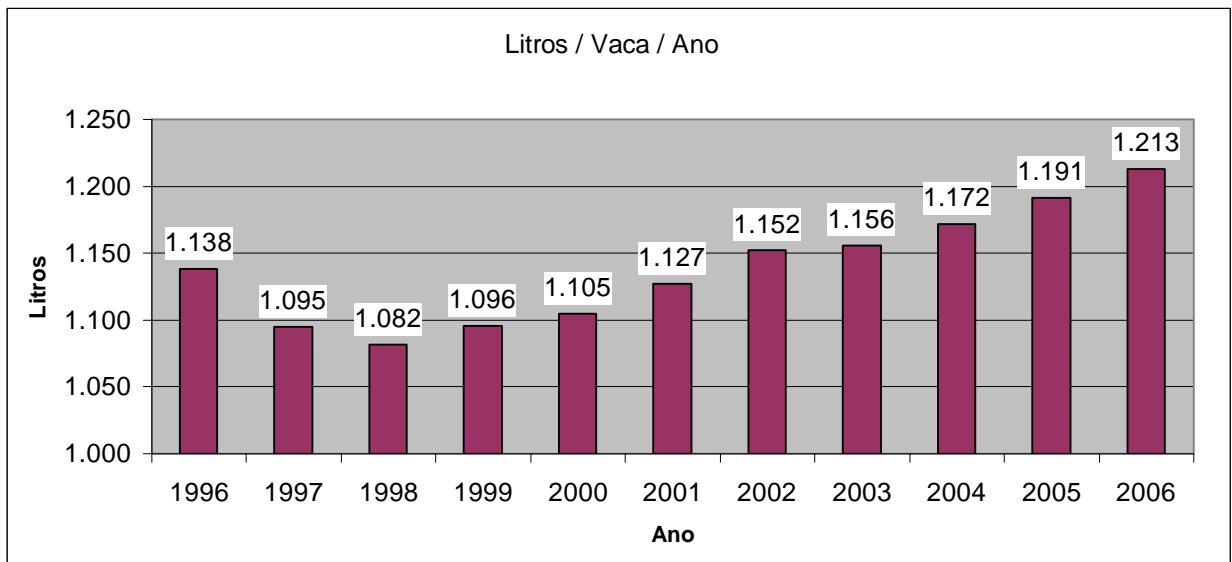


Ilustração 3.1 – Gráfico sobre Produtividade de Leite do rebanho bovino Brasileiro – 1996 a 2006

Fonte: Adaptado de IBGE Diretoria de pesquisa, Coordenação de Agropecuária, Pesquisa da Pecuária Municipal 1996-2006.

A ilustração 3.1 mostra a produtividade brasileira por vaca no período de 1996 a 2006. Nos anos de 1997 e 1998, houve abaixa, mas nos demais anos a tendência foi sempre aumentar, chegando a 2006 com a produtividade de 2.213 litros.

De acordo com as informações (IBGE), a Região Norte apresentou, no ano de 2006, uma produção de 1.699.497.000 de litros de leite. Esta produção equivale a 6,69% da produção nacional, que foi de 25.398.219.000 e, a cada ano, a tendência tem sido sempre de aumento da produção.

O leite é um produto que apresenta crescimento da produção, em face da aceitação mundial e nacional, porém, necessita de mais investimentos, tanto do setor público como do privado.

Nas últimas cinco décadas, a pecuária leiteira se desenvolveu em muitos países. No mundo, a produção de leite *in natura*, em 2004, alcançou os 495 bilhões de litros. A Europa ficou em primeiro lugar, com o percentual de 41,2% da produção mundial, enquanto a América ficou em segundo, com uma participação de 28,9% (NOGUEIRA, 2006).

No período de 1990 a 2000, a produção de leite do Brasil cresceu à taxa de 3,19% ao ano. A evolução, no período 2000/2004, foi de 14,4% com uma produção de 23,5 bilhões de litros, sendo classificado como o 6º maior produtor de leite no mundo. A produtividade e o tamanho do rebanho leiteiro também evoluíram.

As transformações no campo, mais as medidas do lado do governo, a partir de 1991, traduzidas por liberação de importações de produtos lácteos, proibição da reidratação do leite em pó, liberação dos preços do leite (desregulamentação) e, também, a implantação do Plano Real, fizeram com que a pecuária brasileira completasse o período correspondente a três décadas, ou seja, de 1970 a 1999. com bons resultados, tais como: a produção subiu de 7,1 bilhões de litros para 19,1 bilhões de litros; o número de vacas ordenhadas que era de 9,3 milhões de cabeças em 1970, passou a ser de 17,4 milhões de cabeças; as áreas de pastagens passaram de 154,1 milhões de hectares para 185,0 milhões; e a produtividade. na década de 90 chegou a 5,5% ao ano (YAMAGUCHI, 2001).

### **3.2 Cadeia Produtiva Agroindustrial do Leite em Rondônia**

Rondônia é um dos mais novos estados da federação. Foi instalado em 1982. Sua área é de 237.576.167 Km<sup>2</sup>, com uma população estimada em 1.453.756 habitantes. O PIB *per capita*, registrado em 2005, ficou na ordem de R\$ 8.408,00 (IBGE, ESTADO). É composto por 52 municípios, conforme mostra, a seguir, a ilustração 3.2.

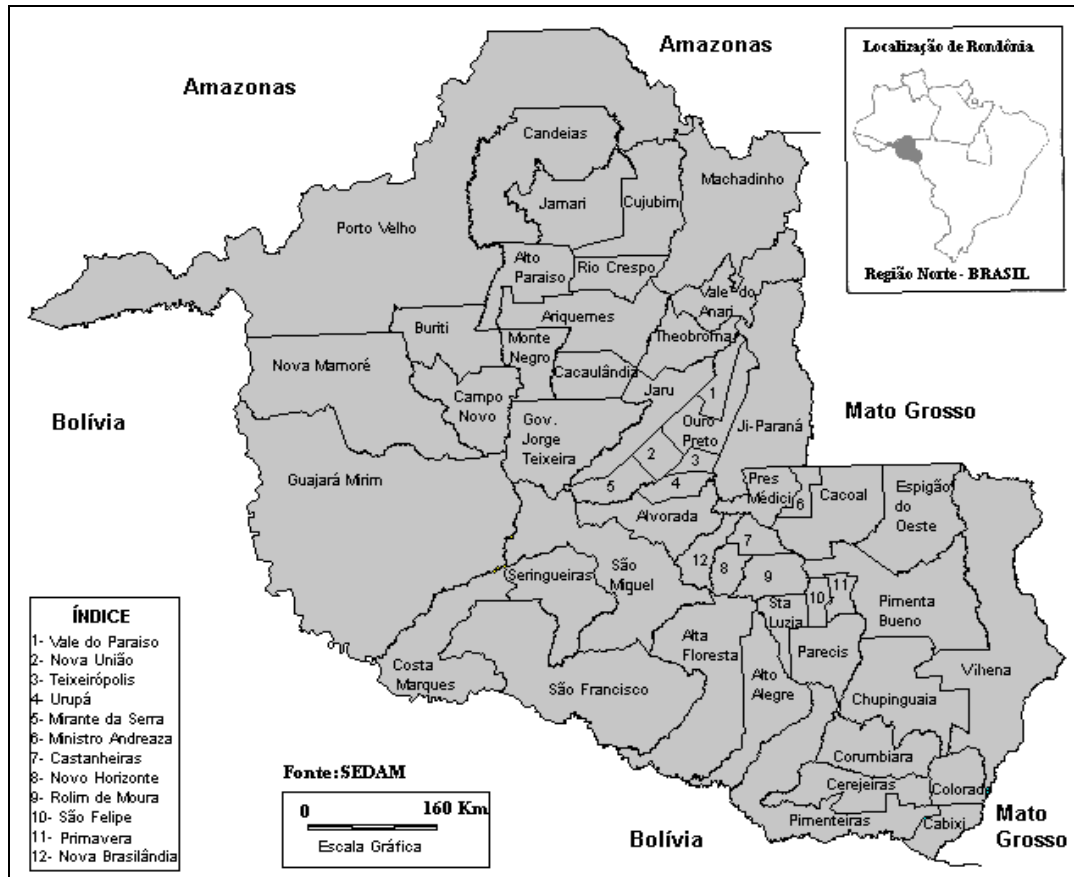


Ilustração 3.2 - Mapa do Estado de Rondônia  
Fonte: SEDAM:RO.

O setor leiteiro, desde a década de 1970, vem melhorando sua performance, se estruturando. O marco decisivo na trajetória está na década de 1990, com a criação do Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira do Estado de Rondônia - PROLEITE.

Dentre as iniciativas do governo estadual, que dispõe de três instrumentos voltados ao desenvolvimento e coordenação da Cadeia Produtiva do Agronegócio Leite de Rondônia, destacam-se:

- 1) O Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira – PROLEITE, criado no início do ano de 1999. É uma parceria entre o governo do estado e a indústria de laticínio. A institucionalização do programa teve como objetivo geral alcançar duas metas: aumentar em 50% a produção e a produtividade do rebanho leiteiro do Estado, e reduzir em 80% o leite condensado pela indústria em decorrência da falta de qualidade.
- 2) A Câmara Setorial do Leite é o segundo instrumento de acompanhamento da cadeia. Além de ser uma conquista importante, do ponto de vista institucional, é um fórum de debates e discussões

para a melhoria da competitividade e do desempenho do setor. É uma organização representativa de vários segmentos da cadeia produtiva do leite. Está vinculada ao Conselho Estadual de Desenvolvimento Agropecuário e Industrial (CEDAI) e algumas de suas competências são: participar da idealização e formulação das políticas para pecuária de leite no estado de Rondônia; promover estudos, pesquisas e campanhas para a melhoria da qualidade, produção e consumo do leite e seus derivados; elaborar documentos e dar pareceres específicos que subsidiem as decisões do CEDAI em assuntos correlatos ao agronegócio leite; e propor e acompanhar as aplicações dos recursos do programa PROLEITE no Estado.

3) Outro instrumento importante para a cadeia e também componente do ambiente institucional, é o regulamento do incentivo tributário instituído através da Lei n.º 1558, de 26 dezembro de 2005 e regulamentado pelo Decreto n.º 12988 de 13 de julho de 2007. Este novo instrumento oferece também oportunidade de incentivo ao setor agroindustrial, de acordo com o inciso II, do artigo 1.º "laticínios (grupo 154 da CNAE FISCAL 1.1), excluída a fabricação de sorvetes (classe 1543-1 da CNAE FISCAL 1.1)" e o artigo 10 "Poderão beneficiar-se do incentivo tributário pessoas jurídicas dos setores industrial e agroindustrial de qualquer porte, desde que atendam às normas estabelecidas neste regulamento". O incentivo tributário que é concedido pela nova Lei consiste na outorga de crédito presumido de até 85%, referente ao valor do ICMS, nas condições estabelecidas pelo artigo 2º (SEFIN, 2007).

A bacia leiteira do Estado de Rondônia tem como principal região produtora a de Ji Paraná, que, juntamente com os municípios de Jaru, Ouro Preto, Espigão do Oeste, Presidente Médici, Rolim de Moura e Cacoal, encontram-se localizados no centro do Estado. Esta Região ocupa aproximadamente 18.820 Km<sup>2</sup>, com uma população de aproximadamente 371.285 habitantes (IBGE, CIDADES, 2007).

A pecuária leiteira tanto do Estado do Pará, como do Estado de Rondônia, começam a ter grandes transformações a partir da década de 90 e caminha em direção a profissionalização e uma cadeia produtiva mais dinâmica. Para chegar a este estágio recebe apoio de recursos do Fundo Constitucional de Financiamento do Norte – FNO. Os dois estados, Pará e Rondônia, são os maiores produtores de leite da Região Norte. O Estado de Rondônia é o segundo produtor de leite da Região Norte, mas o escoamento da produção do produtor ao laticínio ou a outro tipo de venda, ainda ocorre por meios tradicionais, ou seja, vasilhames denominados galões, que ficam à



margem das estradas, no aguardo do caminhão, ou são levados diretamente por outros meios de transportes, como motos, bicicletas ou carroças (SANTANA e AMIN, 2002),

Com o advento da IN n.º 51, que estabelece através do Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel, as orientações a respeito de como transportar com qualidade, utilizando tanques refrigerados, certamente haverá melhora na qualidade do transporte e do leite. Estão sendo adquiridos tanques, com recursos do PROLEITE, do Estado, por emendas parlamentares e laticínios, para serem distribuídos nas organizações de produtores.

Entretanto, a cadeia produtiva do agronegócio leite apresenta, desde a elaboração do Diagnóstico do leite e Derivados, realizado pelo SEBRAE/RO, em 2002, até o mapeamento do APL da bacia leiteira em 2006, necessidades como:

### 3.2.1 Educação

Pode-se dizer que, do ponto de vista geral das concepções do ser humano, não há dúvidas quanto à importância da educação para a consecução de objetivos, tanto pessoais como de uma nação. Na visão de Ney (2006, p. 5), “uma população mais educada torna-se capaz de participar de forma mais ativa na vida social e política do país”.

Etimologicamente, a palavra educação tem a seguinte origem e significação, segundo Mascarenhas (2005, p. 35) “vem do latim *educatio*, *ōnis*: ação de criar, criação de animais e plantas, daí formação do espírito, instrução, educação. *Educare*: criar, nutrir crianças e animais, que se liga ao latim *educare*: tirar, retirar, criar, nutrir, de ex,; para fora, conduzir levar.”

A educação está voltada ao desenvolvimento do ser humano. O indivíduo se desenvolve por meio de um processo onde é realizado o desencadeamento de suas potencialidades Mascarenhas (2005). Em todo mundo, as características voltadas para a educação são motivos de destaque quando se trata de estudos para análise das características socioeconômicas das populações, e conhecer as carências e prioridades com o fito de sugerir políticas públicas (NEY, 2006). Para as pessoas que moram nas cidades, no meio urbano e nas propriedades rurais têm características de educação diferentes, mas em ambas, a escolaridade é fundamental. No entanto, ainda há deficiência na oferta de meios para melhorar a escolaridade, tanto no ambiente urbano como no rural. Dados do IBGE (2004) mostram que mais de ¼ da população rural não é alfabetizada. Os dados do IPEA (2008) indicam que, em 2006, no Brasil, o analfabetismo entre os

jovens rurais com faixa etária de 15 a 29 anos é de 9%, o que considera um grave problema. O documento aponta também que um dos fatores do êxodo rural dos jovens é a procura de uma escolaridade melhor.

O Diagnóstico do SEBRAE/RO (2002) informa que uma das características do produtor de Rondônia é a escolaridade que varia de 4,02 a 4,65 anos. Apresentando assim um nível baixo em todos os estratos. No Relatório ADA (2006), é considerada uma fraqueza do Arranjo Produtivo Local do Leite – APLLEITE. Esta característica é confirmada por Paes-de-Souza (2007), quando encontrou uma média de 4,18 anos. Este grau de escolaridade significa dizer que o produtor rural no Estado de Rondônia possui em média o antigo curso primário, ou seja, concluiu a 4ª série do atual Ensino Fundamental. Esta característica, considerada como nível baixo, pode estar influenciando negativamente em alguns aspectos, o processo de melhoria de desempenho na produção, tendo em vista que baixa escolaridade significa pouca qualificação e o baixo conhecimento para a adoção de novas tecnologias. Ney (2006, p. 5) diz que a escolaridade, entre outras conseqüências, afeta “positivamente o nível de produtividade e renda do trabalho.”

### **3.2.2 Qualidade do leite**

O leite é um produto perecível e requer cuidados especiais com o rebanho e com o próprio produto antes e depois da ordenha. Os cuidados com o rebanho estão relacionados à saúde dos animais, tais como: a vacinação contra doenças. O leite precisa ser retirado em lugar higiênico. Estas providências evitam a contaminação dos animais e do leite. A observação dos cuidados necessários vai contribuir, juntamente com outras providências, para que o produtor possa obter maior produtividade e melhorar a lucratividade. O manejo, a alimentação e a higienização do rebanho são fundamentais para manutenção e melhora da qualidade do leite. O resfriamento do leite em Rondônia de acordo com o diagnóstico realizado pelo SEBRAE é necessário, para a qualidade do leite, tendo em vista as altas temperaturas e a umidade.

No estudo realizado em 2003 por Santana, o pesquisador salienta que Rondônia, por estar em uma região fronteira, sofre atraso no processo de modernização e a qualidade do produto leite também faz parte dessa condição, comparativamente a outras regiões como é caso de bacias situadas em Goiás, Minas Gerais e São Paulo. O autor lembra também da importância da granelização para qualidade do leite.

Em conformidade com Gomes (2006), “um dos principais problemas da bacia leiteira em

Rondônia está relacionado à pouca especialização do rebanho para a produção de leite.” Esta constatação é seguida por Santana (2003) e por Paes-de-Souza (2007).

A pouca especialização do rebanho influi na produção e na produtividade. Em consequência, a renda do produtor também é afetada. Renda baixa, sobrevivência comprometida.

Para que aconteça a melhoria da qualidade do leite, são necessárias várias medidas de apoio. Destacam-se as seguintes, apontadas por Bandeira (2001):

Estabelecer normas de qualidade, estruturar serviços oficiais de fiscalização, promover pesquisas, instituir programas de capacitação de recursos humanos, disponibilizar créditos com prazos e custos adequados e outras tantas medidas, são políticas públicas importantes e necessárias para dar suporte ao processo de melhoria da qualidade. Entretanto é inquestionável que tal melhoria, bem como todo o processo de modernização da atividade leiteira, se darão via mercado, pela valorização de atributos vinculados a qualidade.

Observa-se que em um sistema em que todos os agentes possam ser adequadamente remunerados por produzirem com qualidade, a resposta à especialização será rápida, pois o estoque de conhecimentos e tecnologias já existentes é suficiente para promover importantes mudanças no referencial de qualidade de toda a cadeia produtiva do leite.

Considerando a estrutura voltada para as cadeias produtivas no Brasil e em Rondônia, existem cadeias com deficiências de regras como o caso da cadeia do café, de modo particular no Estado. Já a cadeia produtiva do agronegócio leite possui melhor arcabouço, conseguindo usufruir de recursos, incentivos, pesquisa entre outros.

Dentre as características do agronegócio a primeira e possivelmente a mais importante segundo Zylbersztajn (1995, p. 166 e 167) “é a variabilidade da renda do produtor primário, que pode passar a ser a maior fragilidade de todo o sistema.”

A renda e a produtividade dos produtores de leite são reflexos da performance do rebanho leiteiro, quanto mais especialização, cuidados alimentares, manejo, melhor a qualidade e logo melhor produtividade e mais renda. O diagnóstico do leite, realizado pelo SEBRAE/RO, em 2002, identificou que, em Rondônia, repete-se a mesma situação de outras regiões consideradas tradicionais na produção leiteira, ou seja, uma expressiva quantidade de pequenos produtores produz menos leite que a parcela menor, formada por grandes produtores. A diferença está na intensidade. Enquanto em Minas Gerais 40% dos que produzem até 50 litros correspondem a 6% do universo produtivo, em Rondônia, este estrato representa 63% do universo produtivo e respondem por 22% da produção. No outro extremo tomando Minas Gerais como parâmetro, os que produzem até 200 litros correspondem a 22% e produzem 72% do total da produção. Em

Rondônia o estrato em destaque, corresponde a 8% e produz 44% da produção. A renda sofre as conseqüências da alta sazonalidade, pois há redução significativa do preço do leite no período das águas, durante 8 meses no ano.

A renda do produtor, para Paes-de-Souza (2007), está composta de três elementos: o leite *in natura*, que participa com 62,63%; os derivados lácteos, participando com a 0,31% e a venda de animais, contribuindo com 37,06%. Analisando em função dos estratos, fica assim: até 50 litros/dia, a participação é de 53%; de 51 a 100 litros/dia, 58%; de 101 a 200, 63%; acima de 200 litros/dia, a participação gira em torno de 70%.

Santana (2003) apresenta o resultado de sua pesquisa, informando que, em 2001, a produtividade por vaca/dia foi de 5,6 litros. Nas unidades que ordenham entre 11 e 30 vacas. Esta produtividade representou 44,15% do leite produzido, 47,41% do leite comercializado e 43,3% do valor da produção.

A renda e a produtividade refletem também ações governamentais, políticas públicas e, principalmente, a atuação da assistência técnica e extensão rural, voltadas a melhoria da qualidade do leite.

### **3.2.3 Máquinas e equipamentos**

A literatura referente ao agronegócio leite em Rondônia tem discutido a questão do pouco nível de tecnologias mecânicas no sistema de produção de leite.

O diagnóstico do SEBRAE em 2002 detectou a baixa presença de máquinas e equipamentos nas unidades de produção, principalmente as que produzem até 50 litros de leite. Máquinas e equipamentos, como: refrigerador de leite, ordenhadeira mecânica, trator, e botijão de sêmen não foram identificados em nenhuma propriedade. Os equipamentos evidenciados pelos produtores foram: motocicletas, picadeira de forragens e o pulverizador, este com o maior índice de incidência, pois 63,89% dos produtores disseram possuir.

Este quadro é confirmado por Santana (2003) e Paes-de-Souza (2007) que também cita deficiências tecnológicas quanto as máquinas e equipamentos, principalmente os relacionados a ordenha, armazenagem e coleta. Também a cadeia se recente na visão do pesquisador quanto a infra-estrutura de estradas e transporte do leite. Da mesma forma no Relatório da ADA (2006) aponta como uma fraqueza do Arranjo Produtivo Local do Leite da região central do Estado, o

baixo nível de tecnologias mecânicas no sistema de produção de leite, sendo sugerido política de financiamento para melhorar esta situação.

### 3.2.4 Organização Social

Associativismo e cooperativismo são fundamentais para que o produtor possa barganhar no competitivo mercado e, também, no aspecto social e político. Conforme Alvim e Martins (2003, p. 22), “[...] o fortalecimento da pecuária de leite passa pelo fortalecimento das entidades de classe, que os defendem econômica e politicamente [...] e que criem atrativos confiáveis aos produtores, a fim de manter um ambiente de fidelidade e espírito associativo.”

Carvalho e Rios (2006, p. 5) admitem a importância do associativismo, porém alertam para os seguintes aspectos:

O associativismo (incluindo cooperativas, associações formais e informais) é um mecanismo de difícil implementação, pois requer uma certa coesão cultural, predisposições, iniciativas locais (dos próprios produtores), dentre outros requisitos. Muitas vezes esses produtores já criaram uma aversão a esses mecanismos, pois foram vítimas de experiências que não deram certo, ou mesmo por aversão a qualquer tipo de mudança, por falta de confiança, falta de uma cultura da cooperação etc. Por isso o associativismo não deve ser visto de maneira simplista e ingênua como a resolução de todos os problemas rurais, mas como um desafio na transformação social.

É preciso ponderar seus benefícios e suas dificuldades, considerando que as associações ou cooperativas, quando impostas de cima pra baixo, sem que haja um trabalho de mobilização social, têm grandes chances de não dar certo. Quando essas organizações são construídas coletivamente, pela própria comunidade, elas podem trazer inúmeros benefícios.

Almeida (2003) acredita que, somente criando as condições para que o produtor consiga automotivação, é possível construir uma consciência associativa do produtor rural, de modo particular na produção familiar do leite.

Ainda segundo este autor, após os anos 60, o sentimento comum entre extensionistas e pesquisadores era que a produção e a produtividade se apresentavam baixas devido à resistência da maioria dos produtores em aceitar a tecnologia. Isto criou a desigualdade entre os que aceitavam e os resistentes, integrantes da maioria. Esta situação levou a privilégios, inclusive creditícios, os considerados inovadores e progressistas.

Almeida (2003, p. 161) continua sua análise acrescentando que as desigualdades:

[...] nunca eram vistas como um processo histórico de formação social, de marginalização induzida ao longo dos tempos e nem de desespero da elite dominante em produzir um diagnóstico participativo da realidade vivida entre os agricultores

familiares brasileiros. Todo o conhecimento acumulado por este estrato campesino de nada valia [...].

Desta forma, se houver respeito pelo conhecimento do produtor, onde seja construído, juntamente com ele, as respostas para suas necessidades, haverá grande probabilidade do produtor rural desencadear sua produção no campo do conhecimento.

De acordo com Gozer (2005), o cooperativismo é uma das formas de enfrentar o poder estatal e empresarial pela cooperação. Deriva do latim, *cooperari*, e tem o sentido de realização de operação juntamente a alguém. Utilizando a forma associativa, objetiva corrigir falhas do social pelo econômico, onde o cooperativismo pode levar a renovação da sociedade pela cooperação.

O Diagnóstico realizado pelo SEBRAE/RO (2002) demonstrou a fragilidade da cadeia produtiva do agronegócio leite e a necessidade de promover a organização e mobilização da classe de produtores para poder ter sucesso suas reivindicações.

O Relatório da ADA (2006), sobre o Arranjo Produtivo Local do Leite – APLLEITE, da região central de Rondônia, também aponta que há pouca tradição de cooperativismo e associativismo. No entanto, estabelecendo comparação entre os elos da cadeia, Paes-de-Souza (2007, p. 101) detectou que “houve um crescimento da organização do setor de varejo em detrimento aos demais elos, o que lhe confere um maior poder de negociação nas suas relações comerciais”, o que pode ser explicado pelas características dos empreendimentos quanto a localização e processos de gestão.

Quando há maior organização social, a renda e a produtividade podem vir a ser melhoradas, na medida em que os produtores, tendo atitudes coletivas, possam negociar com maior poder de barganha junto às organizações públicas e privadas.

### **3.2.5 Comercialização**

Canais de comercialização podem ser considerados o itinerário que os produtores fazem para vender seus produtos. Geralmente, o processo para comercialização é composto de pelo menos oito níveis, sendo o primeiro os produtores rurais. No Brasil, 68% dos produtores são considerados pequenos. Nacionalmente, pode-se dizer que as características são as mesmas: pouca informação; não organizados; oferecendo seus produtos sem classificação e nem selecionados (ARAÚJO, 2005). Os dados secundários da pesquisa mostram que, em Rondônia,

acontece da mesma forma que nos demais estados.

Santana (2003) demonstra em sua pesquisa que a comercialização com baixa lucratividade é reflexo da deficiência organizativa dos produtores e que a comercialização as vezes eram realizadas com preços tão baixos que o produtor tinha prejuízo. A deficiência na comercialização é também citada por Gomes (2006), afirmando que a venda do leite para o mercado com uma garantia melhor de preço só será possível se houver organização em cooperativas. No Relatório da ADA, em 2006, consta a comercialização como uma fraqueza do Arranjo Produtivo Local do Leite.

A função comercialização é uma das necessidades dos produtores de Rondônia, não sendo encontradas referências bibliográficas que ocupem-se dela, demonstrando que precisa receber atenção por parte do ambiente organizacional estruturado.

De acordo com Rigo e Carvalho (2003), entre as formas de aumentar a renda do pequeno produtor de leite, está o fortalecimento das negociações com os compradores e isto somente é possível se o produto for respaldado por contratos de produção e negociado coletivamente.

## CAPÍTULO IV

### 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois os dados possuem “natureza interpretativa”, de acordo com Gonçalves (2004 p. 58) e com Siena (2007, p. 44), e suas características são as seguintes:

O pesquisador é elemento chave e a fonte principal de dados é o ambiente natural. O foco não é a quantificação, mas a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados, pois considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito que não pode ser quantificável. Não há emprego de métodos e técnicas estatísticas, mas pode-se usar a estatística descritiva para organização das informações.

Conforme este autor, podem se realizar cálculos estatísticos, caso for necessário, porém, sem implicar na caracterização quantitativa. Portanto, não se considerou neste estudo, a tradução de dados em valor numérico substancial para se chegar, de forma satisfatória, ao alcance do objetivo da investigação.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se, como descritiva e exploratória. No dizer de Gil, (2008 p. 42) quanto ao aspecto descritivo, entre outros objetivos deste tipo de pesquisa estão “as que se propõe estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade”. Desta forma, como a pesquisa investigou ações de instituições governamentais, procedeu-se a descrição detalhada das ações planejadas e realizadas pelas instituições estudadas. Percebe-se como exploratória porque a revisão das pesquisas existentes sobre a cadeia do agronegócio leite possibilitou maior familiaridade com o problema, podendo observar as necessidades recorrentes, por meio da pesquisa documental, com análise dos instrumentos formais de gestão

#### 4.1 Procedimentos metodológicos

O estudo se constituiu de seis etapas. A primeira, foi a escolha da temática voltada para a avaliação de instituições governamentais integrantes do ambiente organizacional da cadeia e definição das instituições para descobrir se suas ações estavam, focadas nas necessidades identificadas. A segunda etapa foi a realização de pesquisa bibliográfica/documental para identificar a literatura existente sobre a cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia. A terceira etapa, foi buscar base teórica para fundamentar a pesquisa. A quarta fase se



constituiu na pesquisa de campo, com visita às instituições, inicialmente para entrevista preliminar com gestores, visando conhecer de forma geral a gestão e obter permissão para proceder ao levantamento da documentação de planejamento e de resultados, organizados em documentos formais de gestão. A quinta fase foi a leitura e sistematização dos dados coletados na matriz construída para este fim. A sexta etapa foi a análise dos dados e conclusões.

O universo da pesquisa constituiu-se das seguintes instituições: Embrapa, SFA/RO, SEAPES, IDARON e EMATER-RO, que integram o ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite em Rondônia.

A coleta dos dados teve como base as fontes secundárias, a partir do levantamento de documentos formais de gestão das instituições, como:

- Planejamento das instituições;
- Relatório de Resultado e Gestão das instituições.
- Relatório de Gestão Social.

A escolha destas instituições deu-se em função de seus objetivos estarem voltados a desenvolver atividades voltadas à cadeia do agronegócio leite, como pode ser visto a seguir:

- 1) Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) = viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável e competitivo do agronegócio da Amazônia, com foco em Rondônia, com ênfase na produção de alimentos e matérias-primas, em uma economia globalizada.
- 2) Superintendência Federal da Agricultura de Rondônia (SFA/RO) = representar o Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento no estado de Rondônia e promover a execução de projetos e atividades de defesa, inspeção e fiscalização agropecuária.”
- 3) Agência de Defesa Sanitária Agrossilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON) = executar as atividades de vigilância e defesa sanitária animal e vegetal e também as atividades de inspeção, fiscalização, padronização, identificação e a classificação dos produtos e subprodutos de origem vegetal, florestal e animal.
- 4) Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER-RO) = contribuir, de forma participativa, com o desenvolvimento sustentável, centrado no fortalecimento da agricultura familiar, por meio da Assistência Técnica e Extensão Rural e da difusão de tecnologias de exploração e gerenciamento de atividades agrossilvopastoris, por meio de processos educativos que assegurem a construção do

exercício da cidadania e a melhoria de qualidade de vida dos indivíduos socialmente considerados.

5) Secretaria de Estado da Agricultura, Produção, Desenvolvimento Econômico e Social – SEAPES = atuar como Agência Promotora do Desenvolvimento das Potencialidades Locais, exercendo a função de agente de promoção da modernidade tecnológica, priorizando, para os clientes, o acesso a informações mercadológicas, novas tecnologias, financiamento, pesquisas e desenvolvimento.

#### **4.1.1 Caracterização das Instituições**

A caracterização das instituições possibilitou a classificação das mesmas em quatro grupos, assim denominados:

a) Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa).

b) Fomento e Apoio técnico

Secretaria de Estado da Agricultura, Produção, Desenvolvimento Econômico e Social – SEAPES.

c) Defesa Sanitária e Inspeção

Superintendência Federal da Agricultura de Rondônia (SFA/RO)

Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON).

d) Assistência Técnica e Extensão Rural

Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER-RO).

#### **4.1.2 Definição dos Fatores**

As necessidades da cadeia produtiva do agronegócio leite, identificadas no Diagnóstico do leite realizado pelo SEBRAE (2002), Educação, Qualidade do leite, Máquinas e equipamentos, Organização social e Comercialização, reincidentes no estudo realizado por Santana, em 2003, e na pesquisa para atender o Plano de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia legal, da ADA, em 2006, foram definidas para fins deste estudo, como fatores, com o entendimento a seguir:

- 1) Educação: escolarização dos atores da cadeia, principalmente no segmento da produção e qualificação profissional relativa ao conhecimento para o uso de novas tecnologias.
- 2) Qualidade do leite: especialização do rebanho; o manejo, a alimentação, a sanidade animal e a qualidade do leite.
- 3) Máquinas e equipamentos: nível de tecnologias mecânicas no sistema de produção de leite.
- 4) Organização Social: aspectos relativos ao cooperativismo e associativismo que leva a organização dos produtores.
- 5) Comercialização: conhecimento sobre, lucratividade, tendência de mercado, custos, vendas dos produtos.

#### 4.1.3 Dados Secundários

Para organização e sistematização dos dados coletados, junto às instituições EMATER-RO, IDARON e SFA/RO, que executam ações voltadas diretamente para a cadeia produtiva do agronegócio leite, foi criada a matriz representada na ilustração 4.1. Os dados lançados nesta matriz são relativos aos objetivos, metas previstas e os resultados, anualmente, de acordo com os fatores. Esta matriz foi utilizada também para registrar as ações planejadas e realizadas pelo PROLEITE.

ANO	OBJETIVO	META PREVISTA (MP)	RESULTADO (R)	ALCANCE DA META (Am)
2004				
2005				
2006				
2007				

Ilustração 4.1 – Quadro da matriz para sistematizar objetivo, meta prevista, resultado e alcance da meta.  
Fonte: Elaboração do autor.

No campo “ano”, foi registrado o exercício em que se desenvolveram as ações correspondentes a cada meta. O período temporal foi de quatro anos, 2004 a 2007, correspondente à vigência do PPA do governo do Estado. Na segunda coluna, o campo “objetivo”, foi preenchido com o alvo a ser conquistado pela instituição em relação à meta

prevista. O texto de cada objetivo foi construído a partir da leitura dos documentos formais de gestão. Na terceira coluna, “meta prevista”, foi preenchida com as ações quantificáveis identificadas para atender os objetivos. Quando foi identificado o resultado e não encontrada a meta, usou-se a expressão “não identificada”, para indicar a ausência do planejado. O campo “resultado” foi preenchido com as ações realizadas mensuráveis e que, na relação com o campo “meta prevista”, tornou possível o cálculo do campo “alcance da meta”, constante da coluna cinco.

O cálculo do campo alcance da meta foi realizado utilizando a seguinte fórmula:

$$Am = \left[ \frac{R}{Mp} \times 100 \right]$$

Onde Am = Alcance da meta

R = resultado

Mp = Meta prevista

Os dados foram levantados em fontes secundárias, com base nos documentos formais de gestão de cada instituição. A matriz foi utilizada para levantar informações no período de 2004 a 2007, de três das cinco instituições citadas anteriormente. Da EMATER-RO, os dados foram retirados dos seguintes documentos: Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia – PROATER; Relatórios de Atividades; e Relatório de Gestão Social. Da IDARON são provenientes do Plano Plurianual - PPA 2004/2007 e Relatórios de Atividades e da SFA/RO foram coletados dos Relatórios de Gestão, que seguem o modelo dos órgãos federais, nos quais constam ações e metas planejadas e realizadas.

No registro das informações da SEAPES e da Embrapa, foi utilizado formato texto e quadros de acordo com o tipo de dado. As informações da SEAPES foram coletadas dos relatórios de gestão, nos quais, encontram-se dados sobre os recursos e apoio para fomento da cadeia produtiva do agronegócio leite. Os dados institucionais da Embrapa foram coletados do III Plano Diretor da Embrapa Rondônia 2004/2007. Os dados de resultados foram solicitados à Diretoria, sendo fornecidos de acordo com os itens selecionados do III Plano Diretor.

O objetivo da coleta das informações da Secretaria de Estado da Agricultura, Produção, Desenvolvimento Econômico e Social (SEAPES) e da Empresa Brasileira de Pesquisa

Agropecuária (Embrapa) foi mostrar o papel de ambas dentro da cadeia produtiva do agronegócio leite. Estas duas instituições não foram analisadas dentro da metodologia definida de aplicação da Matriz, em função dos seus papéis no apoio à cadeia. A SEAPES está voltada para o apoio técnico e aporte financeiro e a Embrapa, na Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

#### **4.1.4 Fonte de dados primários**

Inicialmente, foi realizada visita de aproximação às instituições e realizado questionamentos preliminares para caracterizá-las. Foram efetuadas entrevistas não estruturadas com gerentes e técnicos das áreas que detêm informações sobre as instituições, para dirimir dúvidas que surgiram sobre aspectos constantes nos documentos formais de gestão. As informações obtidas deram suporte ao entendimento e discussão dos dados, após a análise documental.

Os gerentes e técnicos consultados disponibilizaram os documentos, após solicitação de prazo. Sempre estiveram abertos para questionamentos e esclarecimentos diante de dúvidas que surgiram.

Os documentos formais de gestão foram disponibilizados em forma eletrônica e alguns impressos. Algumas informações foram baixadas do sitio na internet, outras disponibilizadas pelos setores das instituições.

#### **4.1.5 Tratamento e Análise dos dados**

De posse dos documentos, foi iniciado o processo de análise, focando nos dados voltados para ações com reflexos na cadeia produtiva do agronegócio leite, relacionadas com os fatores: Educação, Qualidade do leite; Máquinas e equipamentos; Organização Social; e Comercialização.

Os dados coletados das instituições SFA/RO, IDARON e EMATER-RO foram lançados na matriz. Após o lançamento em cada campo efetuou-se o cálculo do alcance de cada meta, utilizando fórmulas matemáticas, que estão descritas abaixo.

Preenchida a matriz, passou-se à análise dos dados, em forma de texto, para cada fator e por instituição. Realizada esta fase, procedeu-se o preenchimento da tabela denominada

Comparativo dos Fatores Intra-institucional, com percentuais médios calculados da coluna alcance da meta, constante na matriz. Esta tabela visa apresentar os percentuais médios, conseguidos na execução de ações em cada fator, em conformidade com a competência institucional por ano em cada instituição. A tabela mede também o percentual médio do alcance de metas no período estudado. O cálculo ano a ano por fator foi efetuado utilizando-se da seguinte fórmula:

$$\overline{Am} = \frac{\sum_{i=1}^n Am\ i}{n}$$

Onde:  $\overline{Am}$  = Média.

i = índice das metas traçadas

n = número de metas

**Tabela 4.1 Comparativo dos Fatores Intra-institucional (%)**

Ano e médias	2004	2005	2006	2007	Percentual médio do alcance de metas no período estudado (PmPe)
Fatores					
Educação					
Qualidade do leite					
Máquinas e equipamentos					
Organização Social					
Comercialização					

Fonte: Elaboração do autor

O cálculo para obtenção do percentual médio do alcance de metas no período estudado foi conseguido utilizando a seguinte fórmula:

$$PmPe = \frac{\sum Am}{Pe}$$

Onde: PmPe = Percentual médio no período

Pe = Período estudado

Foi criada, também, a Tabela Comparativa dos Fatores Interinstituições, que mostra a

média percentual de execução das atividades por fator e entre instituições. Os percentuais são provenientes das médias de cada fator por instituição. A análise desta tabela proporcionou a discussão quanto à capacidade média para executar as ações em cada fator, conforme a competência institucional, bem como a discussão do quadro teórico.

Tabela 4.2 - Comparativo dos Fatores Interinstituições 2004/2007 (%)

Instituição Fatores	SFA/RO	IDARON	EMATER-RO	PROLEITE
Educação				
Qualidade do leite				
Máquinas e equipamentos				
Organização Social				
Comercialização				

Fonte: elaboração do autor

O preenchimento do Comparativo dos Fatores Interinstituições se dá com a transcrição das médias constantes na coluna PmPe do Comparativo dos Fatores Intra-institucional por instituição. A tabela 4.2 atende ao quarto objetivo específico.

## **CAPÍTULO V**

### **5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

#### **5.1 Caracterização das Instituições**

Este capítulo tem como objetivo caracterizar as instituições que fizeram parte desta pesquisa e analisar os dados levantados. As Instituições pesquisadas são: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa e Superintendência Federal de Agricultura de Rondônia (SFA/RO), no âmbito federal. Secretaria de Estado da Agricultura, Produção, Desenvolvimento Econômico e Social (SEAPES), Agência de Defesa Sanitária Agrossilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON) e Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER-RO), as três, no âmbito estadual.

A seguir, passa-se a descrever a caracterização de cada Instituição.

##### **5.1.1 Secretaria de Estado da Agricultura, Produção, Desenvolvimento Econômico e Social (SEAPES)**

A instituição foi criada em 4 de janeiro de 2000, pela Lei Complementar n.º 224. Sua missão é atuar como agência promotora do desenvolvimento das potencialidades locais exercendo a função de promotora e fomentadora da modernidade tecnológica, priorizando para os clientes, o acesso a informações mercadológica, novas tecnologia, financiamento, pesquisa e desenvolvimento.

Dentre suas competências, destaca-se participar da formulação e implementação das políticas e diretrizes para o desenvolvimento agropecuário, agroindustrial, industrial, comercial e de geração de emprego e renda do Estado de Rondônia; promover o apoio do setor público estadual ao setor privado, notadamente aos produtores rurais, das pequenas e médias empresas industriais, agroindustriais, e comerciais, coordenando, acompanhando e monitorando a execução do programa de assistência financeira, creditícia, tecnológica e de divulgação de conhecimentos e informações; promover a atração, localização, manutenção e desenvolvimento de iniciativas agropecuárias, indústrias, comerciais de interesse para a economia do estado; e coordenar, acompanhar, monitorar e apoiar o desenvolvimento agropecuário; a promoção à atração,



localização, manutenção e o desenvolvimento de iniciativas agropecuárias. Estas ações passam necessariamente pelo aporte financeiro e apoio técnico.

Para a efetivação destas competências e implementação das políticas públicas voltadas para o setor agropecuário, a SEAPES canaliza esforços por meio de Programas e Projetos, que são executados pela EMATER-RO. Foram investidos, no período de 2004 a 2007, na EMATER-RO, para investimento e custeio, mais de 120 milhões de reais, via SEAPES, e 8.5 milhões de reais, pelo PROLEITE, conforme demonstrado na ilustração 5.1.

ANO	SEAPES R\$	PROLEITE R\$	TOTAIS R\$
2004	20.344.269,14	1.941.415,09	22.285.684,23
3005	25.555.006,54	2.624.100,35	28.179.106,89
2006	32.887.689,94	2.069.543,32	34.957.233,26
2007	41.585.742,87	1.926.202,69	43.511.945,56
<b>TOTAIS R\$</b>	<b>120.372.708,49</b>	<b>8.561.261,45</b>	<b>128.933.969,94</b>

Ilustração 5.1 – Quadro referente aos recursos repassados pela SEAPES e PROLEITE a EMATER-RO no período 2004 a 2007

Fonte: Relatórios Financeiros da EMATER-RO 2004/2007

O aporte de recursos durante o período estudado é considerável. No montante repassado, estão inclusos, também, recursos para cobrir despesas com a folha de pagamento.

A SEAPES realiza ainda apoio técnico aos parceiros, conveniados e órgãos vinculados. O apoio é realizado pelo quadro de servidores especializados nas diversas áreas do conhecimento.

A ilustração 5.2 mostra alguns dos tipos de apoio a organizações que desenvolvem atividades com reflexo na cadeia produtiva do agronegócio leite.

continua

ANO	APOIO TÉCNICO
2004	<p>Levantamento de áreas e coleta de solo nas propriedades com demanda para implantação do Projeto Manejo de Pastagens, integrantes do primeiro pólo de “Projeto Inseminar”, nos Municípios de Cacoal, Pimenta Bueno, Castanheiras, Presidente Médici, Primavera de Rondônia, São Felipe, Alto Alegre dos Parecis e Santa Luzia.</p> <p>Realização de treinamento em Inseminação Artificial para 15 técnicos e 43 produtores rurais, capacitando-os para o pólo de Rolim de Moura.</p> <p>Realização dos Seminários de Sensibilização nos 3 (três) novos pólos (Ariquemes, Jaru e Ouro Preto d’Oeste) do projeto Inseminar</p> <p>106 Associações e 1.200 produtores envolvidos em Apresentação de palestra técnica sobre Melhoramento Genético, Alimentação Animal e Doenças da Reprodução, como parte da estratégia de implantação do Projeto Inseminar, nos municípios dos Pólos de Ariquemes, Jaru e Ouro Preto d’Oeste.</p>
2005	<p>Assessoramento na aquisição de tourinhos, sêmen e equipamentos do Projeto <i>Inseminar</i>, junto a EMATER-RO.</p> <p>Realização de Seminário técnico de avaliação do Programa PROLEITE em Rolim de Moura com técnicos da EMATER-RO, que executam o Projeto Inseminar e Projeto Manejo de Pastagens.</p> <p>Participação na seleção de tourinhos em Rolim de Moura.</p> <p>Participação em reunião com Prefeitura Municipal de Nova Mamoré e EMATER local, para implantação do Projeto Inseminar.</p>

conclusão

ANO	APOIO TÉCNICO
	Elaboração e aprovação do Projeto Eficiência dos Carrapaticidas utilizados em Rondônia.
	Assessoramento aos Escritórios locais da EMATER-RO, na realização de projetos de manejo de Pastagens.
	Visitas às propriedades com sistemas de pastejos rotacionados nos municípios de Colorado do Oeste, Cabixi, Pimenta Bueno, Ouro Preto do Oeste, com objetivo de ajuste no manejo e elaboração dos convênios.
2006	Apoio a CEPLAC no Laboratório de Análise físico-químico do leite; apoio na contratação de consultor para ministrar o Curso Qualidade do Leite; Apoio para atualização técnica no Controle da Brucelose.
	Apoio à IDARON para a Capacitação Técnica em Métodos de Diagnóstico da Brucelose, Tuberculose, e Encefalopatia Espongiforme Bovina, além do Controle Biológico de Cigarrinhas nas Pastagens.
	Apoio à SFA/RO na produção de vídeo para a campanha de qualidade do leite.
	Apoio a Associação Rural de Pimenta Bueno, na consolidação da Biofábrica que produz o Bioinseticida Metarhizium utilizado no controle de Cigarrinhas das Pastagens.
2007	Nos documentos formais de gestão, no item relativo aos resultados institucionais não foi contemplado especificamente, os apoios técnicos que foram realizados, mas somente indicado que foram efetivados.

Ilustração 5.2 – Quadro referente ao apoio técnico prestado pela SEAPES a ações de organizações com reflexo na cadeia produtiva do agronegócio leite.

Fonte: elaboração do Autor da pesquisa

Conforme mostra a ilustração 5.2, são diversas as formas de prestação de apoio técnico aos seus parceiros e instituições vinculadas. O apoio se concretiza com o levantamento de áreas e coleta de solo, com vistas à implantação de projetos, treinamentos, palestras para associações, elaboração de projetos e assessoramentos na área animal, principalmente os voltados para o melhoramento genético do rebanho leiteiro.

Para o desenvolvimento de suas ações, a SEAPES conta com um quadro de 208 servidores, distribuídos por categorias, conforme demonstrado na ilustração 5.3, abaixo:

CATEGORIA	QUANTIDADE
Nível Superior cargos	45
Nível Médio	81
Nível Auxiliar	35
Cargos comissionados sem vínculo	47
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>

Ilustração 5.3 – Quadro referente ao quantitativo de servidores.

Fonte: Adaptação do Relatório de Gestão 2007, SEAPES.

O quadro 5.3 mostra o nível de especialização o quantitativo de recursos humanos que compõe a força de trabalho composta de servidores, incluindo os cargos comissionados, sem vínculo.

O apoio técnico oferecido pela SEAPES às organizações parceiras e conveniadas, como a EMATER-RO, e vinculadas, como a IDARON, é executado por profissionais com formação técnica conforme descrição na ilustração 5.4:

CARGOS	QUANTIDADE
Engenheiro Florestal	03
Engenheiro Agrônomo	16
Engenheiro Industrial	01
Engenheiro Civil	01
Médico Veterinário	10
Zootecnista	06
Administrador	02
Economista	01
Técnico em Assuntos Educacionais	04
Técnico em Comunicação Social	01
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>

Ilustração 5.4 – Quadro referente a formação profissional dos técnicos da SEAPES  
 Fonte: Adaptação do Relatório de Gestão 2007, SEAPES.

A SEAPES executa as políticas públicas direcionadas aos setores produtivos utilizando-se de Programas, Projetos e Atividades, inseridos na Lei que aprova o Plano Plurianual – PPA, na Lei de Diretrizes de Orçamentária – LDO e Lei Orçamentária Anual – LOA. A realidade local é a base para o planejamento com intuito de levar conhecimentos tecnológicos, visando o aumento da produtividade e melhoria da qualidade.

O acompanhamento e a fiscalização da execução do PPA se dá por meio do Órgão de Controle Interno, em conformidade com o que prevê a legislação.

As ações da SEAPES visam a intervenção direta junto aos produtores de economia familiar e de pequenos empreendimentos, como também realiza articulações juntos aos médios e grandes produtores, procurando o fortalecimento das cadeias produtivas, o estímulo à livre concorrência, promovendo incentivos tributários e o suporte de infra-estrutura.

### **5.1.2 Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa)**

A Embrapa se instalou no antigo Território Federal de Rondônia, em julho de 1975. Foi criada a Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Territorial de Porto Velho (UEPAT de Porto Velho), com o objetivo de gerar e adaptar tecnologias adequadas às condições ecológicas regionais. Quando da criação do Estado de Rondônia, em dezembro de 1981, a Unidade passou a ter uma nova identidade: Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual (UEPAE de Porto Velho). Em 1990, passou por outra transformação, tornando-se Centro de Pesquisa Agroflorestal de Rondônia (CPAF Rondônia).

Na época de sua instalação, o Centro tinha como missão proporcionar o fortalecimento

das ações de pesquisa, voltadas para a geração de conhecimentos básicos e tecnológicos, que propiciassem o desenvolvimento sustentável de Rondônia. Atualmente devido a demanda mundial por alimentos nas décadas futuras ter perspectivas de um crescimento significativo, de modo particular, nos países em desenvolvimento, bem como a busca de alternativas que se apliquem às particularidades ecológicas da Amazônia, cabe à pesquisa agropecuária buscar a viabilização destas soluções. Desta forma é necessária nova visão de futuro para a pesquisa e o desenvolvimento do espaço rural do agronegócio de Rondônia. Nesta perspectiva, a missão atual da Embrapa em Rondônia é viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural da Amazônia, com foco no agronegócio rondoniense, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefícios dos diversos segmentos da sociedade.

Na dimensão de sua missão, a Embrapa destaca três expressões chaves: desenvolvimento sustentável, espaço rural e agronegócio. O Desenvolvimento sustentável é entendido como “o arranjo político, socioeconômico, cultural, ambiental e tecnológico que permite satisfazer as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras.” Embrapa (2005, p. 17). Quanto ao espaço rural, a Embrapa (2005, p. 17) explica que

Caracteriza-se por baixa densidade populacional, relação intensa com os recursos naturais e a biodiversidade, e dinâmica socioeconômica subsidiária à dos espaços urbanos. O conceito de ruralidade refere-se a uma abordagem de caráter territorial, não se limitando à produção agropecuária, nem ao local de habitação dos produtores. Inclui o desenvolvimento de atividades tipicamente urbanas no espaço rural e a prática de atividades não-típicas e não-agrícolas, destacando-se as relacionadas com as agroindústrias, com o turismo e com o lazer.

O conceito de Agronegócio, definido pela Embrapa (2005, p. 17), para representar a terceira dimensão da sua missão, engloba:

Os fornecedores de bens e serviços ao setor agrícola, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos da agricultura, pecuária e floresta até o consumidor final. Entre os produtores agrícolas incluem-se a agricultura familiar em suas diferentes modalidades, os assentados da reforma agrária e as comunidades tradicionais. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o fluxo dos produtores e serviços, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

A atuação da Embrapa, portanto, caracteriza-se como de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). As características de P&D está na visão do longo prazo ou orientada para o futuro.

A diretriz de pesquisa e desenvolvimento para o período 2004 a 2007, da Embrapa, é o III Plano Diretor, que tem como objetivo, segundo a Embrapa (2005, p. 27), “estruturar mecanismos

para o estabelecimento de parcerias que viabilizem a prospecção de demandas, a geração de conhecimento e de tecnologia para o desenvolvimento sustentável do agronegócio, notadamente para as diversas modalidades de agricultura familiar.” Para a realização desta diretriz a instituição conta com 52 parcerias, incluindo organizações públicas, privadas e do terceiro setor. As ações executadas são: “levantamento de demandas do agronegócio rondoniense de forma não-sistemática, executando projetos de pesquisa e colaborando na orientação de monografias, teses e dissertações” Embrapa (2005, p. 27).

As metas estabelecidas para o período 2004 a 2007 são:

- a) Estabelecer e implantar mecanismos eficientes de efetivação de parcerias com instituições públicas e privadas de ensino, pesquisa e extensão rural (nacionais e internacionais) para a geração de conhecimentos e tecnologias para o desenvolvimento sustentável do agronegócio, aumentando as parcerias em 10%.
- b) Ampliar em 30% as ações de pesquisa participativa, com o envolvimento das instituições parceiras, terceiro setor, produtores rurais e iniciativa privada.

No final da década de 80, a Embrapa desenvolveu o único modelo físico de sistema de produção de leite e, até hoje, é a referência para os produtores.

O III plano Diretor projetou o desenvolvimento de pesquisas voltadas para alguns aspectos do agronegócio leite rondoniense, conforme demonstrado na ilustração 5.5.

continua		
OBJETIVO	METAS	SITUAÇÃO ATUAL
Desenvolver tecnologias para gerar oportunidades para o agronegócio de Rondônia e região, criando novos produtos, tecnologias e processos de produção.	Recomendar duas novas cultivares de plantas forrageiras nos sistemas pecuários dos rebanhos bovinos.	Realizada 100%
Promover avanços na base técnica dos sistemas de gestão da qualidade, de segurança do consumidor e de gestão ambiental.	Disponibilizar um sistema de produção orgânica de leite.	10% realizado, em função da inexistência de rebanho apropriado. Priorizamos a parte nutricional.
Viabilizar soluções tecnológicas, numa perspectiva territorial, que contribuam para a inclusão social e a redução dos processos de exclusão da agricultura familiar	Desenvolver um sistema diversificado de produção de gado de leite	80% realizado. Será finalizado em 2008, pois a EMATER-RO propôs prioridade para café, arroz, milho, abacaxi e banana.

		conclusão
OBJETIVO	METAS	SITUAÇÃO ATUAL
Gerar conhecimentos, processos e tecnologias de suporte à defesa sanitária e garantia de qualidade.	Identificar as áreas endêmicas para Tristeza Parasitária Bovina (TPB) nos Estados de Rondônia e Acre.	100% realizado
	Recomendar um método de controle eficaz e eficiente para controle de TPB	100% realizado
	Disponibilizar um manejo estratégico para o controle de endo e ectoparasitas de bovinos de leite e corte.	50% foram realizados. Há ausência de infestação por endoparasitas nos locais do trabalho. Será finalizado até 2009.
O acesso a caracterização e a prospecção de usos inovadores, sustentáveis e competitivos para a base de materiais genéticos de plantas, animais e microorganismos.	Caracterizar morfologicamente espécies de carrapato do gênero <i>Amblyomma</i> em Rondônia.	100% realizado

Ilustração 5.5 – Quadro demonstrativo das pesquisas desenvolvidas pela Embrapa no período 2004 a 2007.  
Fonte: Autor da pesquisa

A Embrapa investe em P&D com ênfase em ações direcionadas para a necessidade qualidade do leite. A instituição tem desempenhado importante papel no desenvolvimento da cadeia produtiva do agronegócio leite. As pesquisas desenvolvidas, no Estado, de 2004 a 2007, estiveram voltadas para a alimentação a pasto do rebanho leiteiro, com recomendação de novas cultivares e sanidade, com identificação de áreas endêmicas e recomendando métodos de controle. Na característica desenvolvimento destaca-se a criação do modelo físico de sistema de produção de leite. Estas ações contribuíram, certamente, para o melhoramento da qualidade do produto leite.

A caracterização da SEAPES e da Embrapa mostrou que estas duas instituições não desenvolvem ações operacionais de contato direto com a unidade de produção primária, mas participam do desenvolvimento da cadeia produtiva do agronegócio leite, na condição de fomento financeiro e apoio técnico. Pesquisa e desenvolvimento (P&D) respectivamente, portanto, não se aplica a metodologia de lançamento de dados na matriz desenvolvida para sistematizar objetivos, metas previstas, resultados e alcance da meta, conforme quadro 4.1, página 59.

### **5.1.3 Superintendência Federal de Agricultura de Rondônia (SFA/RO)**

Unidade descentralizada do Ministério da Agricultura, que originalmente foi criado pelo Decreto Imperial n.º 1067, de 28 de julho de 1860, passando a integrar a estrutura formal do Gabinete do 2º Império e recebendo a denominação de Secretaria de Estado dos Negócios da Agricultura, Comércio e Obras Públicas. Esta denominação e a estrutura organizacional perduraram por 32 anos. Somente no início da República é que houve mudanças substanciais, sendo suas atividades absorvidas pelo Ministério da Viação e Obras Públicas, em conformidade com o Decreto n.º 1.142, de 2 de novembro de 1892.

Em 3 de dezembro de 1930, com o Decreto n.º 19.448, passou a ser denominado Ministério da Agricultura e a compor a estrutura governamental da República.

Por mais de 50 anos, a estrutura do Ministério ficou inalterada. Somente na década de 1980 é que foram excluídos os assuntos relativos à reforma agrária e aos recursos florestais e pesqueiros.

Na década de 90, em 15 de março de 1990, pela Medida Provisória 150, que, em 12 de abril de 1990 foi transformada na Lei n. 8.028 e criou uma nova pasta da agricultura, passando a ter as tradicionais atribuições, exceção do abastecimento, acrescidas daquelas relacionadas às ações de coordenação política e a execução da reforma agrária e dos assuntos de irrigação.

Após 1990, a denominação e a estrutura vêm sendo adequadas, como as ocorridas pela Medida Provisória n. 2216-37, de 31 de agosto de 2001, que incorporou ao seu nome a palavra pecuária, passando a receber a denominação de Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. A Medida Provisória n. 103, de 1 de janeiro de 2003, posteriormente, transformada na Lei n.º 10.683, de 28 de maio de 2003, retira os assuntos relativos à pesca, mas mantém a denominação.

De acordo com o Regimento Interno das Superintendências Federais de Agricultura, aprovado pela Portaria n.º 300 de 2005, em seu Artigo 1, normaliza que elas são unidades descentralizadas e detêm as seguintes competências:

- I – defesa sanitária, inspeção, classificação e fiscalização agropecuárias;
- II – fomento e desenvolvimento agropecuários e da heveicultura;
- III – assistência técnica e extensão rural;
- IV – infra-estrutura rural, cooperativismo e associativismo rural;

V – produção e comercialização de produtos agropecuários, inclusive do café, cana-de-açúcar, açúcar e álcool;

VI – administração de recursos humanos e de serviços gerais;

VII – programação, acompanhamento e execução orçamentária e financeira dos recursos alocados;

VIII – qualidade e produtividade dos serviços prestados aos seus usuários; e

IX – aperfeiçoamento da gestão da superintendência.

Parágrafo único. As Superintendências Federais tem jurisdição no âmbito de cada Estado da Federação e do Distrito Federal podendo haver alteração desse limite, no interesse comum, para execução das atividades de defesa agropecuária e de apoio à produção e a comercialização agropecuária, a infra-estrutura rural, bem como ao cooperativismo e ao associativismo rural, mediante ato do Ministro de Estado.

A SFA/RO desenvolve ações voltadas para o controle de doenças, tanto de animais como vegetais, no Estado e nas fronteiras do País com a Bolívia, tendo cuidado especial com o combate a febre aftosa e fiscalizações dos frigoríficos do Estado, visando oferecer à sociedade brasileira uma carne sadia e outros produtos de primeira qualidade como o leite. Dedicase também a ações voltadas ao cooperativismo e associativismo rural.

A SFA/RO tem papel importante para o desenvolvimento da cadeia. Todavia, os dados levantados nos Relatórios de Gestão apontaram dificuldades para desempenhar suas atividades, principalmente relacionadas com a escassez de recursos financeiros que impediu a realização de metas previstas. A falta de logística de transporte é outro entrave. Também é grave a constatação pela própria instituição de estar programando e realizando aquém do necessário, para alcançar o mínimo. Existem dificuldades do ponto de vista administrativo, como: fragilidade na fiscalização dos contratos da Unidade; dificuldades com processos licitatórios; gestão patrimonial entre outras dificuldades. Esta situação conflita com a visão de Di Prieto (2000), sobre o serviço público, que, segundo a autora, tem a finalidade de conseguir atender a satisfação da coletividade. Também conflita com a Emenda Constitucional n.º 19 de 04 de junho de 1998, quando estabelece que a concepção de Administração Pública, passa a ser gerencial e, portanto, na forma de ver de Bresser Pereira (1997), deve estar orientada para a obtenção de resultados.

A SFA/RO, em 2007, desenvolveu suas ações tendo como Estrutura Organizacional a representada na ilustração 5.6



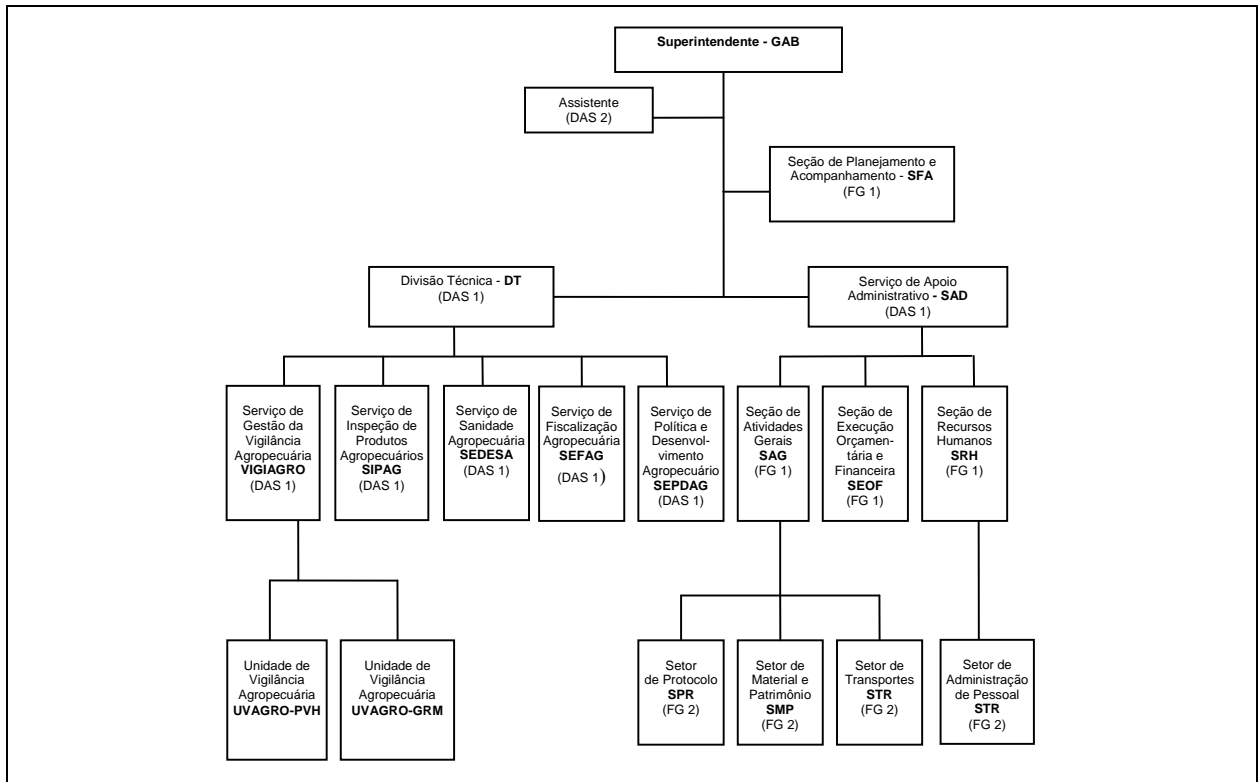


Ilustração 5.6 – Organograma representativo da Estrutura Organizacional da SFA/RO.

Fonte: Relatório de Gestão 2007

A estrutura organizacional, de acordo com Oliveira (2004), é a forma como uma organização se organiza para alcançar seus objetivos. A estrutura organizacional da SFA/RO é composta de duas áreas de mesmo nível hierárquico: Divisão Técnica onde estão as atividades fins da instituição e Serviço de Apoio Administrativo realizando as atividades consideradas meio. O planejamento e acompanhamento estão em nível de assessoria.

A SFA/RO realiza atividades na área animal que contemplam duas dos fatores estudados: organização social e qualidade do leite.

#### 5.1.4 Agência de Defesa Sanitária Agrossilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON)

A Agência de Defesa Sanitária Agrossilvopastoril do Estado de Rondônia - IDARON foi criada em 15 de dezembro de 1998, pela Lei Complementar n.º 211. Em 19 de julho de 1999, sofreu alteração pela Lei Complementar n.º 215. A IDARON é uma autarquia com personalidade jurídica de Direito Público. Possui autonomia técnica, administrativa, financeira e patrimonial.

Está vinculada à Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social – SEAPES.

Os objetivos formais estão relacionados às atividades de vigilância e defesa sanitária animal e vegetal, inspeção, fiscalização, padronização, identificação e a classificação dos produtos e subprodutos de origem vegetal, florestal e animal.

Seus objetivos específicos são voltados para agropecuária da seguinte forma: implantar e manter sistema de informações, referente à defesa agropecuária e a preservação dos recursos naturais renováveis, no âmbito do Estado; programar, acompanhar, controlar e avaliar as atividades de defesa agrossilvopastoril e da educação sanitária; executar as atividades de profilaxia e combate às doenças de animais e as pragas de vegetais, dando prioridade àquelas que causam maiores prejuízos à economia estadual; fiscalizar o trânsito intra e interestadual de animais e produtos derivados e de vegetais, partes de vegetais e seus subprodutos, a fim de evitar a disseminação de doenças e pragas; exercer as atividades laboratoriais de apoio às ações de defesa sanitária animal e vegetal, de inspeção e fiscalização de produtos agropecuários e de insumos, nas atividades agrosilvopastoris; promover a capacitação e aperfeiçoamento dos recursos humanos necessários à implementação das atividades da IDARON.

Os recursos investidos pela IDARON para desenvolvimento de suas ações, no período de 2004 a 2007, são os constantes da ilustração 5.7.

(R\$ 1,00)

ANO	VALORES R\$
2004	14.866.371
2005	15.831.723
2006	24.819.145
2007	20.021.567
<b>TOTAL</b>	<b>75.538.808</b>

Ilustração 5.7 – Quadro referente aos recursos Investidos pela IDARON.

Fonte: IDARON. Avaliação Final do PPA 2004-2007.

Os recursos importam em R\$ 75.538.808,08 (setenta e cinco milhões, quinhentos e trinta e oito mil, oitocentos e oito reais e oito centavos), são provenientes dos cofres do estado, pois a IDARON é uma unidade orçamentária estadual e recebe os recursos, diretamente do erário público estadual. Também através de convênios com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, a IDARON recebe recursos financeiros. Para recebimento dos recursos é necessária a interveniência do Estado de Rondônia. Em 2006 e 2007 a IDARON deixou de receber aporte financeiro do MAPA, devido a problemas de inadimplência do estado junto a

esfera federal. Não foi identificado um percentual utilizado diretamente nas ações voltadas para o rebanho leiteiro

### **5.1.5 Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER-RO)**

A Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia – EMATER-RO é uma Associação Civil, com personalidade jurídica de direito privado, sem finalidade econômica. Foi criada em 31 de agosto de 1971, recebendo a denominação de Associação de Crédito e Assistência Rural do Território Federal de Rondônia – ACAR – RO integrante da Associação Brasileira de Crédito e Assistência Rural ABCAR. Seu Estatuto foi registrado no Cartório de Registro Civil de Pessoas Jurídicas, da Primeira Circunscrição judicial de Rondônia – Comarca de Porto Velho – RO e consta do Registro Público sob o n.º 564, folha 98/105, livro A/6, de 28 de setembro de 1971, publicado no Diário Oficial n.º 82, do Território Federal de Rondônia, de 16 de setembro de 1971. Passou a ter a denominação de Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural de Rondônia – ASTER – RO, em 22 de novembro de 1976 tendo a mudança formalizada através da ata da Junta Administrativa, publicada no Diário Oficial do Território Federal de Rondônia, de n.º 572, de 8 de novembro de 1976 e do Registro do seu Estatuto sob o número 728, fl. 206/209, livro A/7, do Registro Civil de Pessoas Jurídicas de Porto Velho. O Estatuto desta Associação foi revisto em 10 de maio de 1984, e a cópia com nova Redação foi publicada no Diário oficial do Estado de Rondônia, sob o n.º 578, de 21 de maio de 1984. Registrado sob o número de ordem 1281, no livro A n.º 09 no Cartório de registro Civil de Pessoas Jurídicas de Porto Velho, em 03/07/84, formalizando a adaptação da sigla de ASTER-RO para EMATER – RO, sem alteração da denominação, personalidade jurídica e natureza dos serviços prestados (PROATER, 2006).

Está presente nos 52 municípios rondonienses, por 61 unidades operacionais, ou seja: 09 (nove) Escritórios Locais - ESLOCs A e 52 (cinquenta e dois) ESLOCs B; 03 subunidades; 01 Gerência Técnica sediada em Ji-Paraná; 01 Centro de Treinamento localizado no Município de Ouro Preto do Oeste e 01 Centro Gerencial instalado em Porto Velho. Todos os Escritórios são informatizados. Os distritos que não dispõem de Escritórios Locais são atendidos pelos escritórios existentes nos municípios onde estão situados seus respectivos distritos. (PROATER 2006).

A missão da EMATER-RO, de acordo com o Relatório de Atividades 2007, é contribuir de forma participativa com o desenvolvimento sustentável, centrado no fortalecimento de agricultura familiar, através da assistência Técnica e Extensão Rural e da difusão de tecnologias de exploração e gerenciamento das atividades agrossilvipastoris, por meio de processos educativos que asseguram a construção de exercício da cidadania e a melhoria de vida dos indivíduos socialmente considerados. A ilustração 5.8 mostra a Estrutura Organizacional da EMATER-RO.

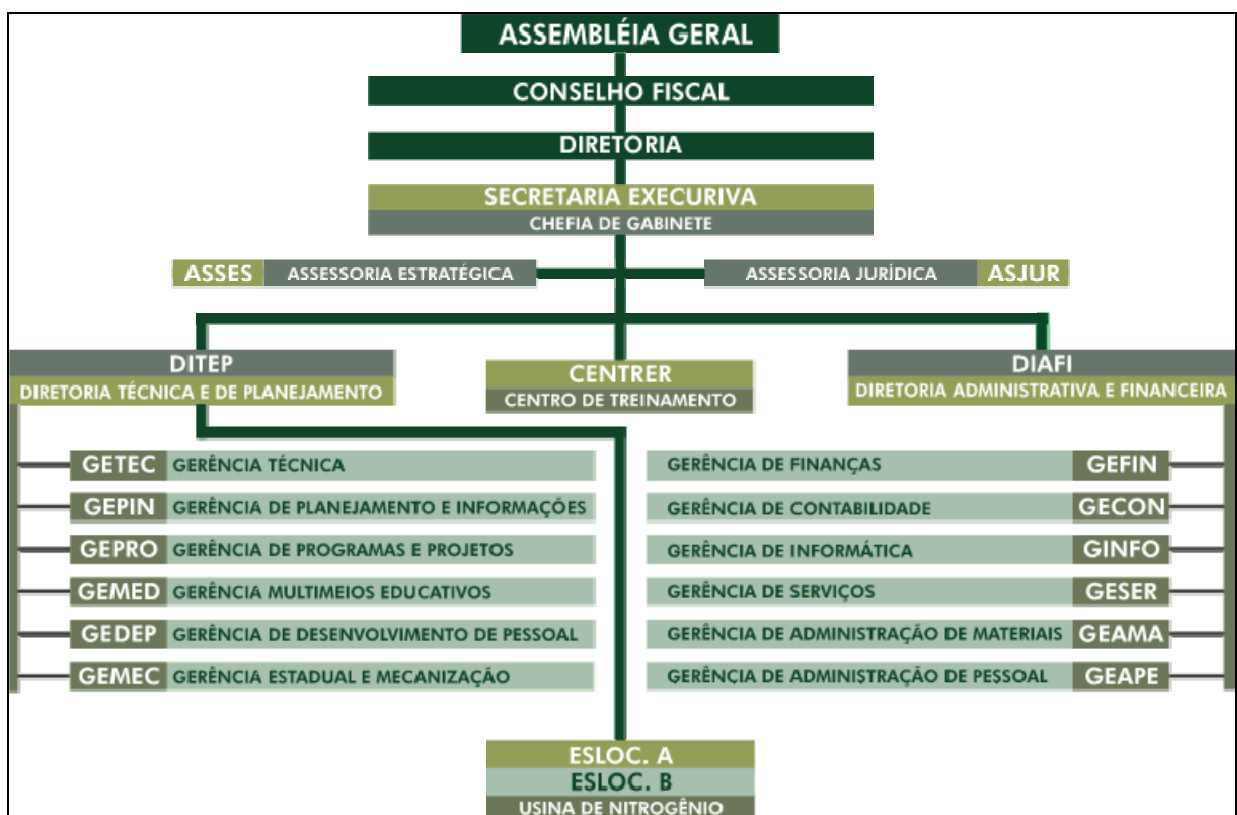


Ilustração 5.8 – Organograma representativo da Estrutura Organizacional da EMATER-RO  
Fonte: Relatório de Atividades 2007.

A EMATER-RO executa suas ações utilizando uma estrutura organizacional do tipo mista, conjugando as concepções de estruturas de assessoria, funcional, e projetos. De acordo com Oliveira (2004, p.134) “é o tipo mais freqüente, pois cada parte da empresa deve ter a estrutura que mais se adapte a sua realidade organizacional.” Está instalada em todos os municípios o que lhe dá uma capilaridade grande dentro do estado.

O estudo buscou identificar os fatores educação, qualidade do leite, máquinas e equipamentos, organização social e comercialização na EMATER/RO, obtendo-se os seguintes resultados:

## **5.2 Apresentação e análise dos fatores relacionados a atuação das Instituições SFA/RO, IDARON e EMATER-RO**

A seguir, passa-se à análise da atuação das instituições SFA/RO, IDARON e EMATER/RO, no período 2004 a 2007, que são atuantes no ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite, com ações diretamente voltadas para os fatores pontuados e estudados nesta pesquisa. As ações estão baseadas no ambiente institucional, bem como no reflexo das ações da SEAPES e Embrapa. Ao final da análise das ações de cada instituição apresenta-se tabela comparativa das médias do alcance dos fatores, denominada: Comparativo dos fatores intra-institucional.

### **5.2.1 Superintendência Federal de Agricultura de Rondônia – SFA/RO**

#### **a) Fator Organização Social**

Nas atribuições da Superintendência Federal de Agricultura, de Rondônia, consta o apoio ao cooperativismo e associativismo rural. Os dados a seguir mostram os objetivos, metas previstas e resultados com a respectiva análise dos dados levantados pela pesquisa, em relação às ações executadas dentro do período 2004 a 2007, referente ao fator organização social, conforme Ilustração 5.9.

<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META PREVISTA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ALCANCE DA META (%)</b>
2004	Não identificado	Não identificada	Não identificado	-
2005	Não identificado	Não identificada	Não identificado	-
2006	Incentivar a estruturação do setor cooperativista e das associações rurais	Realizar 01 reunião.	01 reunião realizada	100
2007	Incentivar a estruturação do setor cooperativista e das associações rurais.	Não identificada	06 reuniões realizadas	Não consta

Ilustração 5.9 – Quadro referente ao Fator Organização Social, SFA/RO no período 2004 a 2007.

Fonte: Relatórios de Gestão

Não foi identificado registro de ação referente ao período de 2004 a 2005, entretanto, no ano de 2006, detectou-se a realização de uma reunião, mas não fica claro qual o público alvo atendido. Em 2007, não foi identificada a meta, mas aparece registrada a realização de 06 reuniões, não ficando claro, porém, quais os interessados nas mesmas, nem onde foram realizadas.

#### b) Fator Qualidade do Leite

A qualidade do leite se enquadra na perspectiva das ações desta instituição governamental, em função da competência institucional de fiscalização, no âmbito federal, dos serviços voltados para a Vigilância Agropecuária. Suas ações também consistem em fiscalizar as ações de outras organizações que desenvolvam atividades voltadas para o apoio à agropecuária.

Na ilustração 5.10, estão apresentadas, por período de investigação, as ações implementadas pelo Serviço de Inspeção da SFA/RO.

				Continua
ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META (%)
2004	Erradicar a febre Aftosa.	Realizar 06 fiscalizações junto a IDARON	07 fiscalizações realizadas	116,66
		Realizar 02 supervisões a postos de fiscalização	Não identificado	-
		Não identificada	01 curso realizado	-
		Realizar 08 reuniões	08 reuniões realizadas	100
	Controlar e erradicar Brucelose e Tuberculose.	Certificar 04 propriedades	02 propriedades certificada	50
		Realizar 01 treinamento sobre Brucelose e Tuberculose	05 treinamentos realizados	500
		Não identificada	08 habilitações realizadas de Médicos Veterinários	-
		Não identificada	03 palestras realizadas	-
		Não identificada	02 reuniões técnicas realizadas	-

continuação				
ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META (%)
2004	Controlar a Raiva nos herbívoros.	Realizar 01 treinamento em coleta de encéfalo para diagnóstico de BSE	05 treinamentos realizados	500
		Realizar 01 supervisão de animais importados	01 supervisão realizada	100
		Não identificada	02 reuniões Realizadas	-
		Não identificada	01 treinamento realizado em controle de morcegos hematófagos.	-
	Realizar Inspeção Industrial e Sanitária dos produtos, subprodutos e derivados de origem animal.	Realizar 56 supervisões em Usinas de Beneficiamento de leite	56 supervisões realizadas	100
		Realizar 24 supervisões em Postos de refrigeração de leite	24 supervisões realizadas	100
		Realizar 312 inspeções de Leite (Matéria prima – litro X 1.000.000)	332 inspeções realizadas	106,41
	Fiscalização e Fomento da Produção Animal.	Registrar 02 estabelecimentos que importam sêmen	Nenhum estabelecimento registrado	-
		Registrar 01 estabelecimento industrial de inseminação artificial	Nenhum estabelecimento registrado	-
		Realizar 02 capacitações de pessoal técnico	01 capacitação realizada	50
2005	Erradicar a febre Aftosa.	Realizar 20 supervisões das Unidades Locais da IDARON.	23 supervisões realizadas.	115
	Controlar e erradicar Brucelose e Tuberculose.	Realizar 50 fiscalizações de médicos veterinários habilitados	10 fiscalizações, realizadas.	20
	Controlar a Raiva nos herbívoros.	Realizar 02 fiscalizações de bovinos importados.	03 fiscalizações, realizadas.	150
	Realizar Inspeção Industrial e Sanitária dos produtos, subprodutos e derivados de origem animal.	Realizar 150 supervisões nos estabelecimentos existentes em Rondônia.	130 supervisões realizadas.	86,66
	Prevenir, Controlar e erradicar doenças da Bovideocultura.	Realizar 03 supervisões das Unidades Locais da IDARON	04 supervisões realizadas.	133,33

ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	conclusão
				ALCANCE DA META (%)
	Controlar a qualidade da garantia da conformidade, segurança e inocuidade dos produtos de origem animal.	Realizar 3.740 análises de produtos de origem animal.	3.398 análises realizadas.	90,85
2006	Erradicar a febre Aftosa.	Realizar 30 supervisões das Unidades Locais da IDARON.	29 supervisões realizadas..	96,66
	Controlar e erradicar Brucelose e Tuberculose.	Realizar 40 fiscalizações de médicos veterinários habilitados.	Não identificado	-
	Controlar a Raiva nos herbívoros.	Realizar 04 fiscalizações de bovinos importados.	01 fiscalização, realizada.	25
	Prevenir, Controlar e erradicar doenças da Bovideocultura.	Realizar 30 supervisões das Unidades Locais da IDARON.	29 supervisões realizadas.	96,66
2007	Erradicar a febre Aftosa.	Não Identificada	47 supervisões das Unidades da IDARON.	-
	Controlar e erradicar Brucelose e Tuberculose.	Não Identificada	01 curso executado de treinamento para 22 médicos veterinários autônomos e servidores.	-
	Prevenir, Controlar e erradicar doenças da Bovideocultura	Não Identificada	Não Identificado	-

Ilustração 5.10 – Quadro referente ao Fator Qualidade do Leite, SFA/RO no período 2004 a 2007.

Fonte: Relatórios de Gestão.

O levantamento dos dados da pesquisa constatou que foram realizadas ações, em 2004, visando erradicar a Febre Aftosa, controlar e erradicar Brucelose e Tuberculose, controlar a Raiva nos Herbívoros e prevenir Encefalopatia Espongiforme Transmissível (doença da Vaca Louca), realizar Inspeção Industrial e Sanitária dos produtos, subprodutos e derivados de origem animal e Fiscalização e Fomento da Produção Animal.

De acordo com os dados levantados nos documentos formais de gestão da organização, a meta prevista de fiscalizar a organização de vigilância agropecuária estadual, quanto à erradicação da Febre Aftosa, foi alcançada a meta prevista e ultrapassada em 16,66%. Entretanto, não foi identificado resultado quanto à meta prevista de efetuar supervisões em postos de fiscalização. Não foi identificada meta prevista para a realização de um curso que aparece como resultado, mas foi atendida em 100% a meta prevista de realizar oito reuniões, não se obtendo informações sobre o tipo de reunião e com quais interessados.



Quanto à atividade de controlar e erradicar a Brucelose e Tuberculose, os dados mostraram que foi realizado 50% da meta prevista para certificar 04 propriedades. Executada em 500% a meta de realizar 01 curso sobre Brucelose e Tuberculose. Não identificadas as metas para a realização de 08 habilitações de médicos veterinários, realização de 03 palestras e 02 reuniões técnicas.

Nas ações para controle da Raiva dos Herbívoros, o levantamento constatou a efetuação de cinco treinamentos sobre coleta de encéfalo para diagnóstico de BSE, cuja meta era de 01 treinamento. A supervisão de animais importados foi executada em 100%. Não foi identificada meta prevista para os resultados encontrados de realização de 02 reuniões e 01 treinamento em controle de morcegos hematófagos.

Inspeção Industrial e Sanitária obteve 100% de realização de supervisão em usinas de beneficiamento de leite e supervisão em postos de refrigeração de leite. Foram executadas em 106,41% as inspeções de leite.

A Fiscalização e o Fomento da Produção Animal não realizaram as metas previstas, não foi identificado resultado. Somente foram realizados 50% das capacitações técnicas.

Em 2004, de acordo com os resultados da pesquisa, esta organização parece ter tido dificuldades em executar suas competências institucionais.

O levantamento dos dados da pesquisa constatou que foram realizadas ações, em 2005, visando erradicar a febre aftosa, controlar e erradicar Brucelose e Tuberculose, controlar a Raiva nos herbívoros e prevenir a Encefalopatia Espongiforme Transmissível (doença da Vaca Louca), realizar Inspeção Industrial e Sanitária dos produtos, subprodutos e derivados de origem animal, controlar a qualidade da garantia da conformidade, segurança e inocuidade dos produtos de origem animal e Prevenir, Controlar e erradicar doenças da Bovideocultura.

De acordo os dados levantados nos documentos formais de gestão da organização, a meta prevista de fiscalizar a organização de vigilância agropecuária estadual, quanto a erradicação da Febre Aftosa foi alcançada em 115%.

Quanto à atividade de controlar e erradicar a Brucelose e Tuberculose, os dados mostraram que foram realizados 20% da meta prevista para 50 (cinquenta) fiscalizações de médicos veterinários habilitados.

Nas ações para controle da Raiva dos Herbívoros, o levantamento constatou a efetuação em 150% das fiscalizações previstas de bovinos importados.

A Inspeção Industrial e Sanitária obteve realização de 87% referente à meta prevista de realizar 150 (cento e cinquenta) supervisões nos estabelecimentos existentes em Rondônia.

Na atividade controlar a qualidade da garantia da conformidade, segurança e inocuidade dos produtos de origem animal, foram realizadas 3.398 análises, perfazendo 90.85% da meta prevista.

O levantamento dos dados da pesquisa constatou que foram realizadas ações, em 2006, visando controlar e erradicar Brucelose e Tuberculose,; controlar a Raiva nos herbívoros e prevenir encefalopatia espongiforme transmissível (doença da Vaca Louca), erradicar a febre aftosa e Prevenir, controlar e erradicar doenças da Bovideocultura.

Os dados levantados nos documentos formais de gestão da organização mostram que foram feitas 29 (vinte e nove) supervisões nas unidades locais da organização de vigilância agropecuária estadual, atingido 96,6% da meta prevista, que foi de realizar 30 supervisões visando a erradicação da Febre Aftosa.

Quanto à atividade controlar e erradicar a Brucelose e Tuberculose, os dados mostraram que foi previsto realizar 40 (quarenta) fiscalizações de médicos veterinários habilitados. Todavia, não foi identificado resultado para esta meta.

Nas ações para controle da Raiva dos Herbívoros, o levantamento constatou a previsão para realização de 04 (quatro) fiscalizações de bovinos importados, mas foi identificada apenas a realização de 01 (uma) fiscalização, equivalendo a 25% da meta prevista.

Para prevenir, controlar e erradicar doenças da Bovideocultura foram identificadas 29 (vinte e nove) supervisões realizadas, ou seja, 96,6% da ação planejada.

Também em 2006, de acordo com os resultados da pesquisa, esta organização parece ter tido dificuldades para realizar suas atividades, em função da escassez de pessoal e de recursos financeiros.

Em 2007, a Instituição apresentou, conforme levantamento, poucas ações voltadas para a qualidade do leite.

O Relatório de Gestão 2007, na parte relacionada ao planejamento da área animal, não oferece informações para identificação de metas que seriam alcançadas no exercício, assim como o resultado para o Programa prevenir, controlar e erradicar doenças da Bovideocultura, não constam nem metas nem resultado, mas somente textos descritivos, sem quantitativo alcançado. Foram identificados apenas 02 resultados: as supervisões realizadas nas Unidades da IDARON e

um treinamento executado para médicos veterinários. Esta deficiência pode estar atrelada a escassez de recursos financeiros e de pessoal.

### c) Comparativo dos Fatores Intra-institucional

A tabela 5.1, a seguir, mostra os percentuais médios anuais alcançados pela SFA/RO e o percentual médio do período de 2004 a 2007.

Tabela 5.1 – Comparativo dos fatores intra-institucional - SFA/RO.

Fatores	Ano e médias				Percentual médio do alcance de metas no período de 2004 a 2007.
	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	
Educação	-	-	-	-	-
Qualidade do leite	<b>172,30</b>	<b>99,30</b>	<b>72,77</b>	-	<b>114,79</b>
Máquinas e equipamentos	-	-	-	-	-
Organização Social	-	-	<b>100</b>	-	<b>100</b>
Comercialização	-	-	-	-	-

Fonte: Composição do autor.

Os fatores educação, máquinas e equipamentos e comercialização, não apresentam ações previstas pela SFA/RO. Isto se deve ao fato de não fazer parte das competências desta instituição.

## 5.2.2 Agência de Defesa Sanitária Agrossilvopastoril do estado de Rondônia (IDARON)

### a) Fator Educação

O fator Educação, na perspectiva da Instituição Governamental, Agência de Defesa Sanitária Agrossilvopastoril do Estado de Rondônia – IDARON, está voltada para a divulgação de procedimentos sanitários na busca de manter o produtor informado e atualizado quanto aos cuidados sanitários “que venham reforçar as condutas positivas, promover mudanças de conceitos, comportamentos e atitudes, favorecer o trânsito de animais e controlar focos de enfermidades infecciosas” Relatório de Atividades (2006)

Os dados a seguir, constantes da ilustração 5.11, mostram os objetivos, metas previstas e resultados com a respectiva análise dos dados levantados pela pesquisa, em relação às ações

executadas pela IDARON, dentro do período estudado, referente ao fator Educação.

<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META PREVISTA</b>	<b>RESULTADO</b>
2004	Desenvolver ações de educação e divulgação na defesa sanitária e na qualidade dos produtos de origem animal.	Não identificada	1.067 palestras. 414 reuniões. 4.264 divulgações em rádio, TV e jornais.
2005	Desenvolver ações de educação e divulgação na defesa sanitária e na qualidade dos produtos de origem animal.	Não identificada	906 palestras. 337 reuniões. 4.412 divulgações em rádio, TV e jornais.
2006	Desenvolver ações de educação e divulgação na defesa sanitária e na qualidade dos produtos de origem animal.	Não identificada	1.253 palestras. 218 reuniões. 7.254 divulgações em rádio, TV e jornais
2007	Desenvolver ações de educação e divulgação na defesa sanitária e na qualidade dos produtos de origem animal.	Não identificada	1.684 palestras. 167 reuniões. 4.534 divulgações em rádio, TV e jornais.

Ilustração 5.11 – Quadro referente Fator Educação, IDARON no período 2004 a 2007.  
Fonte: PPA 2004/2007 e Relatórios de Atividades 2004/2007.

Os dados levantados na pesquisa, referentes ao ano de 2004, mostraram que foram confeccionados materiais educativos impressos nas seguintes quantidades: 15.000 Cartazes; 450.000 Panfletos; 200.000 Folders; 28 Banners; 80.000 Calendários e realizados eventos massais, como palestras, reuniões e divulgação na mídia falada, escrita e televisada.

Os dados referentes ao ano de 2005, levantados na pesquisa, mostram que houve aumento na confecção de materiais educativos impressos em relação ao ano anterior. Foram confeccionados 30.000 Cartazes, 600.000 Panfletos, 600.000 Folders, 240 Banners e 200.000 Calendários de bolso. Nos eventos massais, como palestras e reuniões, ocorreu redução. Somente na divulgação, através da mídia falada, escrita e televisada que ocorreu aumento.

No ano de 2006, foram confeccionados materiais educativos impressos, com as seguintes quantidades: 32.500 Cartazes, 530.000 Panfletos, 1.125.000 Folders, 60 Banners, 80.000 Calendários de parede, 10.000 Bonés, 10.000 Chaveiros e 16.000 Canetas. Houve um aumento de 87,50% na confecção de Folders e o acréscimo de calendários de parede, canetas, bonés e chaveiros. Os eventos massais também tiveram aumento. As palestras cresceram em 38,30%, mas as reuniões sofreram redução. Os eventos de mídia sofreram aumento, passando de 4.412, para 7.254, obtendo um acréscimo de 64,41%.

Em 2007, foram confeccionados 21.250 Cartazes, 400.000 Panfletos, 560.000 Folders, 100.000 Calendários de parede, 12.500 Bonés e 10.000 Chaveiros.

Analisando os dados recolhidos na pesquisa, referentes ao ano de 2007, nota-se redução dos materiais impressos e eventos de mídia nesse exercício. O evento massal palestra foi o único que teve aumento e o maior no período, 2004 a 2007, com um acréscimo sobre o ano de 2006 na ordem de 34,39%.

#### b) Fator Qualidade do leite

A qualidade do leite, na perspectiva da IDARON, está relacionada à vigilância e defesa sanitária animal. As ações desenvolvidas visam à sanidade do rebanho e à qualidade dos produtos e subprodutos de origem animal, quando delegada.

Os dados a seguir mostram os objetivos, metas previstas e resultados com a respectiva análise dos dados levantados pela pesquisa, em relação às ações executadas pela IDARON, dentro do período estudado, referentes ao fator qualidade do leite.

Continua				
ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META
2004	Baixar a prevalência e a incidência de novos casos de Brucelose e Tuberculose animal	Efetuar vacinação obrigatória de bezerras da espécie bovina e bubalina de 03 a 08 meses de idade.	594.783 bezerras vacinadas contra brucelose.	-
	Promover a vacinação focal e perifocal, captura e controle da população de morcegos.	Não identificada	27 morcegos hematófagos capturados	-
	Promover a vacinação obrigatória de todos os bovinos	Realizar 02 campanhas anuais.	02 campanhas realizadas e 10.676.093 cabeças de gado vacinadas contra febre aftosa.	100%
	Executar serviços de inspeção de produtos de origem animal.	Não identificada	5.156.253 de litros de leite inspecionados em laticínios.	-
	Controlar o trânsito animal	Não Identificada	358.344 Guia de trânsito animal – GTA emitidas.	-

				continuação
ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META
2005	Baixar a prevalência e a incidência de novos casos de Brucelose e Tuberculose animal	Efetuar vacinação obrigatória de bezerras da espécie bovina e bubalina de 03 a 08 meses de idade.	641.298 bezerras vacinadas contra brucelose.	-
	Promover a vacinação focal e perifocal, captura e controle da população de morcegos	Não identificada	25 morcegos hematófagos capturados.	-
	Promover a vacinação obrigatória de todos os bovinos	Realizar 02 campanhas anuais.	02 campanhas realizadas e 11.349.452 cabeças vacinadas contra febre aftosa.	100%
	Executar serviços de inspeção de produtos de origem animal	Não identificada	8.213.670 de litros de leite inspecionados em laticínios.	-
	Controlar o trânsito animal	Não Identificada	378.145 Guias de trânsito animal – GTA emitidas	-
2006	Baixar a prevalência e a incidência de novos casos de Brucelose e Tuberculose animal;	Efetuar vacinação obrigatória de bezerras da espécie bovina e bubalina de 03 a 08 meses de idade.	585.720 bezerras vacinadas contra brucelose.	-
	Promover a vacinação focal e perifocal, captura e controle da população de morcegos, além de encaminhar as pessoas da propriedade foco até o centro de saúde mais próximo.	Não identificada	36 Morcegos hematófagos capturados.	-
	Promover a vacinação obrigatória de todos os bovinos	Realizar 02 campanhas anuais.	02 campanhas realizadas e 11.474.712 de cabeças vacinadas contra febre aftosa.	100%
	Executar serviços de inspeção de produtos de origem animal.	Não identificada	9.743.913 de litros de leite inspecionados em laticínios.	-
	Controlar o trânsito animal	Não Identificada	502.235 Guias de trânsito animal – GTA emitidas	-

ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	conclusão
				ALCANCE DA META
2007	Baixar a prevalência e a incidência de novos casos de Brucelose e Tuberculose animal;	Efetuar vacinação obrigatória de bezerras da espécie bovina e bubalina de 03 a 08 meses de idade.	541.029 bezerras vacinadas contra brucelose.	-
	Promover a vacinação focal e perifocal, captura e controle da população de morcegos.	Não identificada	58 Morcegos hematófagos capturados.	-
0	Promover a vacinação obrigatória de todos os bovinos	Realizar 02 campanhas anuais.	02 campanha realizadas e 10.956.079 de cabeças vacinadas contra febre aftosa.	100%
	Executar serviços de inspeção de produtos de origem animal.	Não identificada	13.500.320 de litros de leite inspecionados. 1.360.648 quilos de queijo inspecionado	-
	Controlar o trânsito animal	Não Identificada	502.235 Guias de trânsito animal – GTA emitidas	-

Ilustração 5.12 – Quadro referente ao Fator Qualidade do Leite, IDARON período de 2004 a 2007.  
Fonte: PPA 2004/2007 e Relatório de Atividades 2004/2007.

Os dados levantados pela pesquisa, referentes ao ano de 2004, apresentam ações voltadas para a sanidade animal, nos aspectos da fiscalização da vacinação contra Tuberculose e Brucelose em bezerras de 03 a 08 meses de idade, cujo resultado foi a vacinação de 594.783 bezerras. Foram realizadas, também, as seguintes ações: 05 cursos de credenciamento técnico para o diagnóstico da Brucelose, Tuberculose e coleta de material para diagnóstico de encefalopatias, ministrados para 25 médicos veterinários da Agência e para 70 médicos veterinários autônomos; 161 Médicos Veterinários e 756 auxiliares (vacinadores), cadastrados para realização da vacinação; 16 médicos veterinários habilitados; 234.597 exames de brucelose realizados; 17.887 exames positivos; 14.500 exames realizados contra tuberculose, sendo 17 positivos.

Ainda de acordo com o levantamento dos dados, foram capturados 27 morcegos hematófagos, realizadas 86 Notificações de Raiva, sendo 25 positivas e 61 negativas, 2.156.875 doses de vacinas comercializadas e cadastrados 18 abrigos de morcegos.

Quanto à vacinação contra febre Aftosa, os dados levantados mostram que o objetivo foi promover a vacinação obrigatória de todos os bovinos, cuja meta prevista foi realizar duas campanhas em 2004. O resultado identificado mostra a vacinação de 10.676.093 de cabeças, deixando de ser vacinadas, dentro das duas campanhas, conforme dados da pesquisa, 947 cabeças.

O Objetivo de realizar inspeção de produtos de origem animal, apesar de não ter sido identificada meta prevista, apresentou o resultado de inspeção de 5.156.253 de litros de leite em laticínios. A pesquisa revelou, também, que outras ações foram realizadas dentro da função inspeção. Dentre elas, destacam-se 450.754 quilos de queijo inspecionados, 232 revendas agropecuárias cadastradas, 15.056 estabelecimentos de revenda agropecuária fiscalizados e 43.530.878 de doses de vacinas recebidas nas revendas agropecuárias fiscalizadas.

O controle do trânsito animal é uma das funções da IDARON. Este controle é realizado, de acordo com o que foi detectado pela pesquisa, pela emissão da Guia de Trânsito Animal – GTA, sempre que houver transporte de animais de um local para outro, intra ou interestadual. Foi registrada, no relatório de atividades de 2004, a emissão de 358.344 Guias de Trânsito Animal – GTA. Este procedimento é realizado com a finalidade de evitar a disseminação de doenças.

As ações efetivadas no exercício de 2004 certamente reverteram, positivamente, na qualidade do leite. Indicam realizações voltadas para a sanidade animal.

As ações realizadas em 2005 são semelhantes às do ano anterior, 2004. A quantidade de bezerras vacinadas contra Brucelose aumentou em 7,82 % em comparação com 2004. Várias ações foram realizadas, conforme dados da pesquisa, voltadas para o combate a Brucelose e Tuberculose, como se descreve a seguir: 24 Médicos Veterinários e 464 auxiliares (vacinadores), cadastrados para realização da vacinação; 03 cursos de credenciamento técnico realizados para o diagnóstico da Brucelose, Tuberculose e coleta de material para diagnóstico de encefalopatias ministrados para 21 médicos veterinários da Agência, para 26 médicos veterinários autônomos, 8 médicos veterinários da EMATER e 7 do Ministério da Agricultura; 62 médicos veterinários habilitados; 119.893 exames de brucelose realizados; 8.252 exames positivos; 30.000 exames contra tuberculose realizados, sendo 9 positivos. Comparando com 2004 houve redução dos índices das duas doenças, principalmente a Tuberculose.

A pesquisa também encontrou dados sobre a Raiva dos Herbívoros, detectando ações executadas pela IDARON, dentro do Programa Nacional de controle da Raiva dos Herbívoros e outras Encefalopatias. De acordo com o levantamento dos dados, em 2005, foram capturados 25 morcegos hematófagos, realizadas 87 Notificações de Raiva, sendo 09 positivas e 78 negativas; 2.519.250 doses de vacinas comercializadas; 01 abrigo de morcegos cadastrado, mas localizados focos de raiva nos seguintes municípios: Porto Velho, Buritis, Vale do Anari, Theobroma, Ouro



Preto do Oeste, Mirante da Serra, Costa Marques, Ministro Andreazza e Cacoal. Não foi identificada a meta prevista para o objetivo, mas foram detectados resultados.

Quanto à vacinação contra febre Aftosa, os dados levantados mostram que o objetivo foi promover a vacinação obrigatória de todos os bovinos, cuja meta prevista foi realizar duas campanhas em 2005. O resultado identificado mostra a vacinação de 11.474.712 cabeças, representando 7,48% a mais do que em 2004. O levantamento de dados detectou que não foram vacinadas, dentro das duas campanhas, período oficial de vacinação, 633 cabeças de gado.

O Objetivo de realizar inspeção de produtos de origem animal, apesar de não ter sido identificada meta prevista, apresentou o resultado de inspeção de 8.213.670 de litros de leite em laticínios perfazendo, 59,29% a mais que no ano anterior. Foi identificado, também, pela pesquisa, que foram inspecionados 607.686 quilos de queijo.

O controle do trânsito animal é uma das funções da IDARON. Este controle é realizado, de acordo com o que foi detectado pela pesquisa, por meio da emissão da Guia de Trânsito Animal – GTA, sempre que houver transporte de animais de um local para outro, intra ou interestadual. Foi registrada, no relatório de atividades de 2005, a emissão de 436.253 Guias de trânsito animal – GTA, aumentando em 21,74% em comparação com 2004. Este procedimento é realizado com a finalidade de evitar a disseminação de doenças. Não foi identificada meta prevista para esta função.

As ações indicam continuidade de ações visando à promoção, da sanidade animal.

As ações realizadas em 2006 são semelhantes as dos anos anteriores, 2004 e 2005. A quantidade de bezerras vacinadas contra Brucelose foi de 585.720, com redução de 8,67 %, em comparação com 2005. Foram realizadas, também, as seguintes ações voltadas para o combate a Brucelose e Tuberculose: 15 Médicos Veterinários e 243 auxiliares (vacinadores), cadastrados para realização da vacinação; 01 curso de credenciamento técnico realizados para o diagnóstico da Brucelose, Tuberculose e coleta de material para diagnóstico de encefalopatias ministrados para 07 médicos veterinários da Agência e 18 médicos veterinários da iniciativa privada; 88 médicos veterinários habilitados; 92.733 exames de brucelose realizados; 3.403 exames positivos; 25.278 exames contra tuberculose realizados, sendo 26 positivos. Comparando este resultado com o de 2005, mostra-se que ocorreu aumento do índice dos casos positivos referentes à Tuberculose.

A pesquisa levantou dados sobre a Raiva dos Herbívoros, encontrando ações executadas pela IDARON, dentro do Programa Nacional de controle da Raiva dos Herbívoros e outras Encefalopatias. De acordo com o levantamento dos dados, em 2006, foram capturados 36 morcegos hematófagos, realizadas 49 Notificações de Raiva, sendo 11 positivas e 38 negativas; 2.133.550 doses de vacinas comercializadas; 29 abrigos de morcegos cadastrados; 11 Focos de raiva localizados em Porto Velho, Machadinho, Ouro Preto do Oeste, Ji-Paraná, Nova Brasilândia, Costa Marques, Pimenta Bueno e Parecis.

Também neste exercício, houve ações para a promoção da sanidade animal.

Não foi identificada a meta prevista para o objetivo, referente a Raiva dos Herbívoros mas detectado resultados.

Quanto a vacinação contra febre Aftosa, os dados levantados mostram que o objetivo foi promover a vacinação obrigatória de todos os bovinos, cuja meta prevista foi realizar duas campanhas em 2006. O resultado identificado mostra a vacinação de 11.474.712 cabeças, representando 1,10% a mais que em 2005. O levantamento de dados detectou que não foram vacinadas dentro do período oficial, ou seja, durante as duas campanhas, 9.450 cabeças.

Para o Objetivo de realizar inspeção de produtos de origem animal, não foi identificada meta prevista, porém apresentou como resultado a inspeção de 9.743.913 de litros de leite em laticínios perfazendo 18,63% a mais que no ano anterior. Foi revelado também pela pesquisa, que foram inspecionados 987.160 quilos de queijo, perfazendo 62,44% a mais que em 2005.

O controle do trânsito animal é realizado pela emissão da Guia de Trânsito Animal – GTA, sempre que houver transporte de animais de um local para outro, intra ou interestadual. Não foi identificada meta prevista. Foi registrada, no relatório de atividades de 2006, a emissão de 436.253 Guias de Trânsito Animal – GTA, aumentando em 15,36% em comparação com 2005. Este procedimento é realizado com a finalidade de evitar a disseminação de doenças.

As ações realizadas em 2007 são semelhantes as dos anos anteriores, 2005 e 2006. A quantidade de bezerras vacinadas contra Brucelose foi de 541.029 com redução de 7,24 % em comparação com 2006. Outras ações foram realizadas, conforme dados da pesquisa, voltadas para o combate a Brucelose e Tuberculose: 22 Médicos Veterinários e 185 auxiliares (vacinadores), cadastrados para realização da vacinação; 01 curso de credenciamento técnico realizados para o diagnóstico da Brucelose, Tuberculose e coleta de material para diagnóstico de encefalopatias ministrados para 07 médicos veterinários da Agência e 21 médicos veterinários da iniciativa

privada; 01 do MAPA; 92 médicos veterinários habilitados; 61.581 exames de brucelose realizados; 829 exames positivos; e 21.084 exames contra tuberculose realizados, sendo 01 positivo. Este resultado comparando com 2005 ocorreu redução, muito grande, do índice dos casos positivos referente a Tuberculose.

A pesquisa levantou dados sobre a Raiva dos Herbívoros e encontrou ações executadas pela IDARON dentro do Programa Nacional de controle da Raiva dos Herbívoros e outras Encefalopatias. Não foi identificada a meta prevista para o objetivo, referente a Raiva dos Herbívoros mas detectado resultados.

De acordo com o levantamento dos dados, no ano de 2007, foram capturados 58 morcegos hematófagos, realizadas 76 Notificações de Raiva, sendo 27 positivas e 49 negativas; 3.792.460 doses de vacinas comercializadas; 108 abrigos de morcegos cadastrados; 28 Focos de raiva localizados.

Quanto à vacinação contra febre Aftosa, os dados levantados mostram que o objetivo foi promover a vacinação obrigatória de todos os bovinos, cuja meta prevista foi realizar duas campanhas em 2007. O resultado identificado mostra a vacinação de 10.956.079 cabeças, representando 4,12% a menos que em 2006. O levantamento de dados detectou que não foram vacinadas, dentro do período oficial, ou seja, durante as duas campanhas, 56.912 cabeças.

Para o Objetivo de realizar inspeção de produtos de origem animal, não foi identificada meta prevista, porém apresentou como resultado a inspeção de 13.500.319 de litros de leite em laticínios perfazendo 38,55% a mais que no ano anterior. Foi revelado também pela pesquisa, que foram inspecionados 1.360.648 quilos de queijo, perfazendo 37,83% a mais que em 2006.

O controle do trânsito animal é realizado por meio da emissão da Guia de Trânsito Animal – GTA, sempre que houver transporte de animais de um local para outro, intra ou interestadual. Não foi identificada meta prevista. Foi registrada no relatório de atividades de 2007, a emissão de 502.235 Guias de Trânsito Animal – GTA, aumentando em 15,12%, em comparação com 2006. Este procedimento é realizado com a finalidade de evitar a disseminação de doenças.

As ações efetuadas no exercício 2007 indicam continuidade de ações, no período de 2004 a 2007, referente à defesa sanitária e sanidade animal.

Neste fator, foram identificados 12 resultados sem as devidas metas. O fato pode ser classificado como ausência de planejamento, porém, utilizando-se a teoria de Mintzberg (2000),

pode-se classificar como uma estratégia emergente, que são aquelas ações onde são tomadas providências sem ter sido expressa a pretensão.

#### c) Comparativo dos Fatores Intra-institucional

Não foi possível apresentar a tabela Comparativo dos Fatores Intra-institucional, pois somente o item relacionado a vacinação obrigatória do rebanho apresentou dados para elaboração do cálculo, conforme ilustração 5.12, página 83, perfazendo a média anual de 100%. Todavia foram realizadas várias ações no período 2004 a 2007, mas não foi identificada meta prevista.

### **5.2.3 Associação de Assistência técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia (EMATER-RO)**

#### a) Fator Educação

Este fator contém a análise da escolarização e da qualificação profissional, enquanto meio de aquisição de conhecimento, para o uso de novas tecnologias e incremento da produção.

A análise do fator está composta de duas partes, uma compreendendo as ações da EMATER-RO com recursos repassados pela Secretaria de Estado da Agricultura, Produção, Desenvolvimento Econômico e Social – SEAPES, e a outra, executada com recursos do Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira – PROLEITE, voltado para educação, no segmento qualificação profissional.

A EMATER-RO, como órgão de apoio e Assistência Técnica à agricultura, atua como suporte à cadeia produtiva do agronegócio leite, em Rondônia. Conforme dados do levantamento da pesquisa, foram desenvolvidas ações voltadas para a melhoria da educação do produtor, por meio do projeto “Combate ao analfabetismo na zona rural “Letras no Campo”, em parceria com o Ministério da Educação. Este Programa alfabetizou 5.246 produtores jovens e adultos, no período de 2004 a 2007. No mesmo período, com o Programa Intensivo de Qualificação, foram realizados 2.189 eventos de qualificação, capacitando 39.768 produtores, em temas como processamento de leite e derivados, carnes, doces, geléias, entre outros.

Os objetivos, Metas Previstas e Resultados identificados no período pesquisado, 2004 a 2007, estão representadas na ilustração 5.13, a seguir.

<b>ANO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META PREVISTA</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>ALCANCE DA META</b>
2004	Reduzir o índice de analfabetismo de jovens e adultos.	Alfabetizar 465 jovens e adultos.	465 jovens e adultos alfabetizados	100%
	Qualificar produtores rurais.	Realizar 647 eventos.	808 eventos realizados.	124,88%
Capacitar 10.655 produtores.		12.001 produtores capacitados.	112,63%	
2005	Reduzir o índice de analfabetismo de jovens e adultos.	Alfabetizar 3.138 jovens e adultos.	2.093 jovens e adultos alfabetizados.	66,69%
	Qualificar produtores rurais.	Não Identificada.	757 eventos realizados.	-
Capacitar 10.788 produtores.		9.102 produtores capacitados.	84,37%	
2006	Reduzir o índice de analfabetismo de jovens e adultos.	Alfabetizar 1.452 jovens e adultos.	1.461 jovens e adultos alfabetizados.	100,61%
	Qualificar produtores rurais.	Realizar 657 eventos	628 eventos realizados	95,58%
Capacitar 9.851 produtores		9.415 produtores capacitados	95,57%	
2007	Reduzir o índice de analfabetismo de jovens e adultos	Alfabetizar 1.174 jovens e adultos.	1.227 jovens e adultos alfabetizados	104,51%
	Qualificar produtores rurais.	Realizar 751 eventos.	624 eventos realizados.	83,08%
Capacitar 11.328 produtores.		9.250 produtores capacitados.	81,65%	

Ilustração 5.13 – Quadro referente ao Fator Educação, EMATER-RO no período 2004 a 2007.

Fonte: PROATER 2004/2007; Relatório de Atividades 2004/2007; e Relatório de Gestão Social 2004.

No ano de 2004, foi previsto alfabetizar 465 produtores jovens e adultos. De acordo com os dados identificados na pesquisa, a meta foi alcançada em 100%.

Ressalta-se que a pesquisa não identificou, no Plano de Assistência Técnica e Extensão Rural – PROATER, em 2004, meta relativa ao quantitativo de jovens e adultos que seriam alfabetizados e também não identificou no Relatório de Atividades do referido exercício, resultado de alfabetização. Os dados foram identificados no Relatório de Gestão Social de 2004. Nos demais anos, os dados foram identificados nos documentos que registram o planejamento, ou seja, o PROATER e nos Relatórios de Atividades de cada exercício.

Quanto à qualificação profissional, os dados levantados em 2004 mostram a identificação da realização de 647 eventos de capacitação, porém não foi identificada previsão de meta. Da execução deste quantitativo de eventos, 12.001 produtores foram capacitados, obtendo um alcance de 112,63% da meta prevista de capacitar 10.655 produtores.

Em 2005, os dados mostram que foram alfabetizados 2.093 jovens e adultos, perfazendo 66,69% da meta prevista, de alfabetizar 3.138 jovens e adultos. Nesse, ano não foi identificada meta para o quantitativo de eventos, mas houve resultado constando a realização de 757 eventos. A execução dos eventos possibilitou a capacitação de 9.102 produtores. Isto representa 84,37% de alcance da meta prevista, de capacitar 10.788 produtores. Em relação ao ano de 2004, houve aumento 574,83% na previsão da meta de alfabetizar jovens e adultos e aumento de 350,10% no quantitativo de produtores alfabetizados. Aumentou em 1,24% o quantitativo da meta de capacitar produtores, mais houve redução de 24,15% no total de produtores capacitados.

Em 2006, os dados mostram que foram alfabetizados 1.461 jovens e adultos, perfazendo 100,61% de alcance da meta prevista, de alfabetizar 1.452 jovens e adultos. Nesse ano, foi identificada meta de 657 eventos, o resultado de realização foi de 628 eventos, que corresponde ao alcance da meta em 95,58%. A execução dos eventos possibilitou a capacitação de 9.415 produtores. Isto representa 95,57% de alcance da meta prevista de capacitar 9.851 produtores. Em relação ao ano de 2005, houve redução de 53,72% na previsão da meta de alfabetizar jovens e adultos e redução de 30,19% no quantitativo de produtores alfabetizados. Reduziu em 8,68% o quantitativo da meta de capacitar produtores, mais houve aumento de 3,43% no total de produtores capacitados.

Em 2007, os dados mostram que foram alfabetizados 1.227 jovens e adultos, perfazendo 104,51% de alcance da meta prevista, de alfabetizar 1.174 jovens e adultos. Nesse ano, foi identificada meta de 751 eventos, o resultado de realização foi de 624 eventos, que corresponde ao alcance da meta em 83,08%. A execução dos eventos possibilitou a capacitação de 9.250 produtores. Isto representa 81,65% de alcance da meta prevista de capacitar 11.328 produtores. Em relação ao ano de 2006, houve redução de 19,14% na previsão da meta de alfabetizar jovens e adultos e redução de 16,01% no quantitativo de produtores alfabetizados. Aumentou em 15% o quantitativo da meta de capacitar produtores, mais houve redução de 1,75% no total de produtores capacitados.

Ressalta-se que, em 2006, o PROATER previu a capacitação de 11.194 produtores. Entretanto, o Relatório de Atividades mostra que foi previsto capacitar 9.851 produtores. Este é mais um dado que evidencia contradições e ou descuido no registro dos dados nos documentos formais de gestão da EMATER-RO, no período 2004 a 2007.

A iniciativa da EMATER-RO, em executar um projeto de alfabetização, contribui

fortemente para reduzir o índice de não alfabetizados no meio rural. Como mostra o levantamento, houve um decréscimo, a cada ano, no quantitativo de jovens e adultos alfabetizados, comprovando a contribuição do programa.

Esta ação é importante para a cadeia, pois indica que o produtor passou a ter possibilidade de adquirir mais informações sobre suas atividades, por meio de instrumentos educativos escritos, que são produzidos pelas organizações, tais como folders, cartazes, banners, calendários, entre outros, com o objetivo de orientar os produtores.

A seguir, apresentam-se gráficos referentes a este fator, em relação ao quantitativo de alfabetizados, qualificados profissionalmente e eventos.

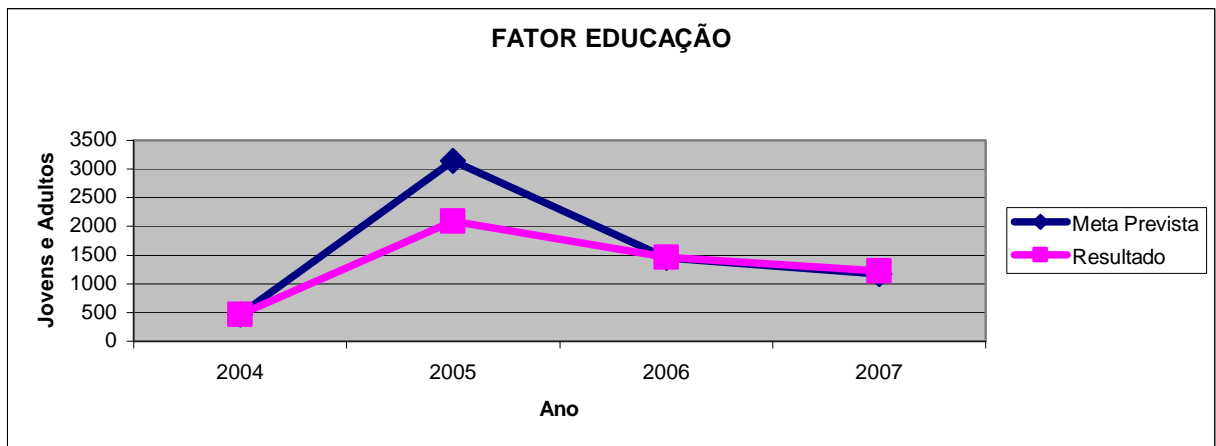


Ilustração 5.14 – Gráfico do Fator Educação referente ao esforço alfabetização de jovens e adultos.  
Fonte: elaboração do autor.

A ilustração 5.14 mostra que, no início do “Projeto Letras no Campo”, pela EMATER:RO, a meta para alfabetizar, em 2004, foi planejada abaixo de 500 alfabetizandos, entre jovens e adultos. Nos anos seguintes, apresentou crescimento constante, mostrando o ano de 2005 como o que mais alfabetizou no período 2004 a 2007.

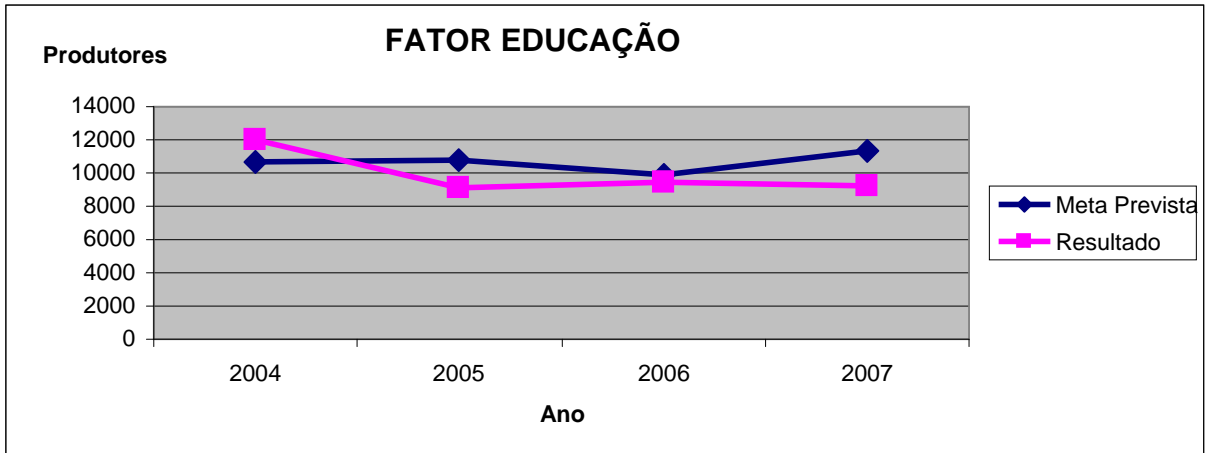


Ilustração 5.15 – Gráfico do Fator Educação referente ao esforço qualificação profissional  
 Fonte: elaboração do autor.

A ilustração 5.15 apresenta o comportamento do fator Educação, referente à qualificação profissional, onde meta prevista e resultado estiveram bem próximos, porém, o resultado só suplantou a meta no ano de 2004

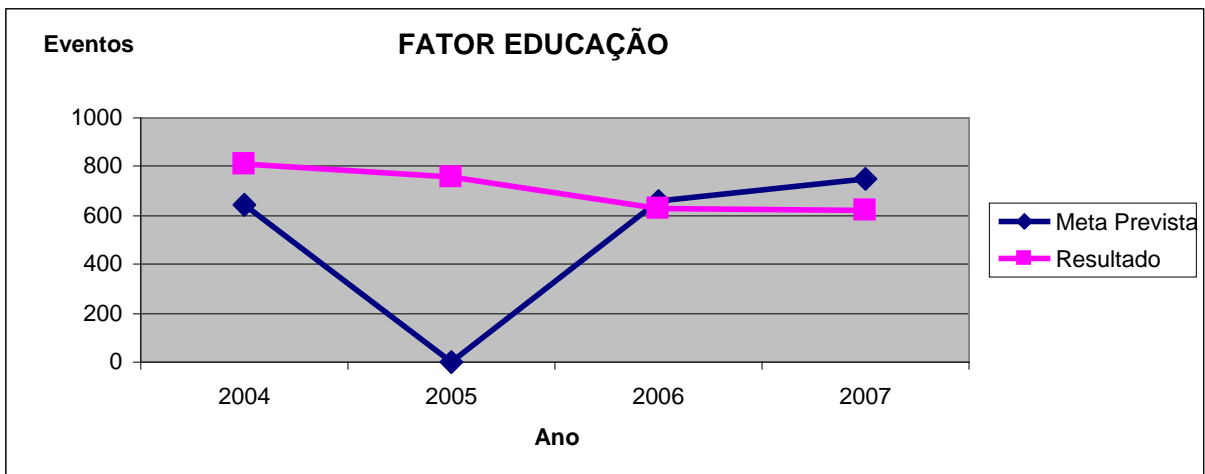


Ilustração 5.16 – Gráfico do Fator Educação referente às metas e resultados dos eventos de capacitação.  
 Fonte: elaboração do autor.

A Ilustração 5.16 mostra que os resultados foram inferiores às metas, em 2006 e 2007, e somente superou no ano de 2004. Em 2005, não foi identificado meta, por isto a representação apresenta superação.

b) Fator Qualidade do Leite

Os dados a seguir mostram os objetivos, metas previstas e resultados com a respectiva



análise dos dados levantados pela pesquisa, em relação às ações executadas pela EMATER-RO, dentro do período estudado, referente ao fator qualidade do leite.

ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META
2004	Adaptar tecnologias para a formação, manejo e recuperação das pastagens cultivadas.	Melhorar/recuperar 469.252 há. de pastagens.	685.076 há. de pastagens melhorado/recuperado.	146%
	Dar assistência técnica aos produtores rurais.	Atender 20.583 famílias	27.901 famílias atendidas	135,56%
	Promover a Sanidade animal: vacinação contra brucelose.	Atender 729.950 cabeças de gado leiteiro	1.408.400 cabeças de gado leiteiro atendidas	193%
2005	Dar assistência técnica aos produtores rurais.	Assistir 23.245 famílias	26.380 famílias assistidas.	113,48%
2006	Dar assistência técnica aos produtores rurais e reduzir os índices de leite condensado pelos laticínios	Assistir 28.506 famílias	34.305 famílias assistidas em bovinocultura de leite. 40 tanques de resfriamento de leite	120,34%
	Promover ações para a Sanidade/profilaxia/vacinação dos rebanhos. Projeto Inseminar	28.506 famílias com bovinos de leite	27.236 famílias beneficiadas. 1.364.264 cabeças de gado leiteiro vacinadas contra Brucelose.	95,54%
2007	Dar assistência técnica aos produtores rurais	28.436 famílias com bovinos de leite	35.966 produtores assistidos em bovinocultura de leite.	126,48%

Ilustração 5.17 – Quadro referente ao Fator Qualidade do Leite, EMATER-RO no período 2004 a 2007.  
Fonte: PROATER 2004/2007 e Relatório de Atividades 2004/2007.

No ano de 2004, os objetivos, metas previstas e resultados das ações da EMATER-RO estiveram voltados para as áreas de Manejo de Pastagens, Assistência Técnica e Sanidade Animal. O resultado da ação direcionada para melhorar/recuperar pastagens superou, em 46%, o que tinha sido programado. Esta ação certamente contribuiu para a melhoria da alimentação do rebanho leiteiro no Estado, no ano considerado. No segmento Assistência Técnica, o atendimento também superou, em 35,55%, o quantitativo programado de famílias, assim como o número de cabeças de gado assistidas superou em 93% o programado.

Em 2005, o objetivo das ações esteve voltado para o segmento Assistência Técnico e atendeu 3.135 famílias de produtores a mais que a meta prevista de assistir 23.245 famílias. Portanto, 26.380 famílias receberam assistência, que propiciaram aumento do período de lactação e do índice reprodutivo de rebanho, além de atender também outras áreas, tais como reduzir o

índice de mortalidade dos animais recém-nascidos, melhora no manejo e instalações, mais qualidade na alimentação e cuidado com a sanidade animal. Esta meta foi alcançada em 113,48%.

O resultado indica que, no exercício de 2005, foram realizadas ações que contribuíram para melhorar a qualidade do leite.

O ano de 2006 apresentou vários resultados que refletiram positivamente na qualidade do leite. A colocação de tanques de resfriamento em associações e cooperativas contribuiu certamente para a redução da contaminação do leite. As ações do Projeto Inseminar propiciaram a distribuição de 31.890 litros líquidos de nitrogênio e 1.800 doses de sêmen. Foram inseminadas 11.094 vacas, nascendo 2.860 bezerros. Estas ações contribuíram para o melhoramento genético do rebanho e conseqüentemente melhorou a especialização do plantel leiteiro.

A meta prevista voltada para o objetivo assistência técnica alcançou 120,34% de realização e a sanidade animal 95,54%.

No exercício de 2007, a EMATER-RO previu assistir 28.436 famílias com atividades pecuárias voltadas para rebanho leiteiro através do prestar assistência técnica aos produtores através de orientações em diversas áreas da pecuária leiteira.

O incremento na quantidade de tanques de refrigeração foi mais que o dobro em relação ao período de 2006. Foram adquiridos 108 tanques, sendo 102 com capacidade para receber 1.000 litros de leite e 06 com capacidade para 1.500 litros de leite. Este aumento na quantidade de tanques, segundo os dados levantados, contribuiu para redução dos índices de leite condensado pelos laticínios. É um dado positivo, assim como a realização de 22 concursos leiteiros. Estes eventos podem incentivar o produtor a buscar maior produtividade do seu rebanho. Para conseguir essa produtividade, deverá assimilar as recomendações emanadas pelos órgãos de apoio à cadeia.

A quantidade de vacas inseminadas também foi maior, que no ano anterior, com um total de 11.983 inseminações e tendo um aproveitamento de nascimento maior que em 2006, na ordem de 204,86%, nascendo 5.859 bezerros. A vacinação contra Brucelose alcançou 287.339 bezerras, beneficiando 28.2115 famílias. Mas este dado chama atenção em relação a 2006. Naquele ano, consta o atendimento de 27.236 famílias beneficiadas com a vacinação de 1.363.264 cabeças de gado leiteiro contra brucelose, todavia em 2007 observa-se que foram beneficiadas 28.215 famílias, isto é, 979 famílias a mais, com a vacinação de bezerras, contra Brucelose, mas a quantidade de animais vacinados representou apenas 21,07% do total de 2006.

Em 2007, os dados levantados mostram que houve continuidade de ações que certamente refletiram na qualidade do leite. Abaixo, Ilustração 5.18, apresentando o comportamento da atividade assistência técnica no período 2004 a 2007.

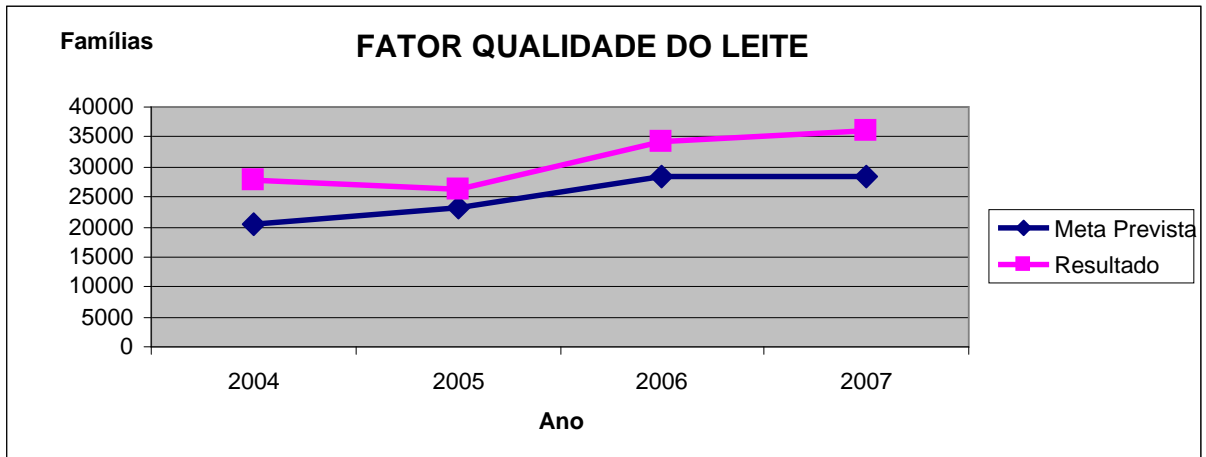


Ilustração 5.18 – Gráfico do Fator Qualidade do Leite, referente ao esforço de prestar assistência técnica.  
Fonte: elaboração do autor.

A ilustração 5.18 mostra o item assistência técnica prestada às famílias de produtores no período de 2004 a 2007, onde ver-se que os resultados superaram as metas previstas.

### c) Fator Máquinas e Equipamentos

O levantamento dos dados referentes ao fator identificou que, com recursos das fontes, que são o governo estadual, o PROLEITE e as Emendas Parlamentares, foram adquiridos tratores e tanques de refrigeração. A aquisição de tratores faz parte de um programa do governo estadual e é executada pela EMATER-RO, denominada Programa de Mecanização – PROMEC, que visa o desenvolvimento agrícola. Contudo, suas ações beneficiam também a produção agropecuária.

A aquisição de tanques de refrigeração faz parte do Programa de Granelização, também criado pelo governo estadual, coordenado pela SEAPES e executado pela EMATER-RO.

A ilustração 5.19, a seguir, mostra as ações desenvolvidas pela EMATER-RO, referente ao fator máquinas e equipamentos.

ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META
2004	Proporcionar um aumento na abrangência de serviços e de beneficiários ao Programa de Mecanização - PROMEC.	Adquirir 15 tratores de esteira.	15 tratores adquiridos	100%
2005	Dotar os municípios de patrulhas mecanizadas para atendimento às demandas dos agricultores familiares por serviços mecanizados.	Beneficiar 11.425 famílias de produtores.	11.337 famílias atendidas.	99,22%
2006	Dotar os municípios de patrulhas mecanizadas para atendimento às demandas dos agricultores familiares por serviços mecanizados.	Beneficiar 24.460 famílias de produtores.	21.726 famílias beneficiadas	88,82%
	Promover a Granelização de leite.	Beneficiar 1.330 famílias	896 famílias beneficiadas	67,36%
		Adquirir 164 tanques.	122 tanques adquiridos	74,39%
2007	Dotar os municípios de patrulhas mecanizadas para atendimento às demandas dos agricultores familiares por serviços mecanizados.	Beneficiar 19.595 famílias de produtores	19.718 famílias atendidas	100,62%
	Promover a Granelização de leite	Beneficiar 436 famílias	436 famílias beneficiadas	100%
		Adquirir 62 tanques.	62 tanques adquiridos	100%

Ilustração 5.19 – Quadro referente ao Fator Máquinas e Equipamentos EMATER-RO no período 2004 a 2007.  
Fonte: PROATER 2004/2007 e Relatório de Atividades 2004/2007.

O levantamento de dados referentes ao fator Máquinas e Equipamentos revelou que, no ano de 2004, o objetivo foi proporcionar um aumento na abrangência de serviços e de beneficiários ao Programa de Mecanização - PROMEC. Para isto, houve a aquisição de 15 tratores de esteira, alcançando em 100% a meta prevista. Com o incremento dos 15 tratores à patrulha mecanizada, foram executadas 2.725,3 horas máquinas trabalhadas, atendidas 7.506 famílias sendo 2.144 beneficiadas com construção de represas.

No ano de 2005, o objetivo foi dotar os municípios de patrulhas mecanizadas. Os resultados mostram que a meta prevista foi atendida em 99,22%, atendendo 11.337 famílias. Foram executadas 44.271,50 horas máquinas, sendo 5 horas máquina por família, abertos 19.43 hectares com bebedouros e 299,40 hectares com represas. O Programa atendeu 25 municípios.

Em 2006, foi repetido o objetivo de 2005, em dotar os municípios de patrulhas

mecanizadas. Os resultados levantados pela pesquisa mostraram que a meta prevista foi atendida em 88,82%, atendendo 21.726 famílias. Foram executadas 75.178 horas máquinas, utilizando 81 tratores e 19 retroescavadeiras, perfazendo 4,93 horas máquina por família. Foram abertos bebedouros e executada reforma e construção de represas. O Programa atendeu 49 municípios.

Foi implementado, também, o Programa de Granelização que alcançou 74,39 % da meta prevista de aquisição de tanques, beneficiando 67,36% do quantitativo programado de famílias.

A pesquisa revelou que pelo terceiro ano consecutivo, o objetivo em dotar os municípios de patrulhas mecanizadas, se repetiu.

Os dados mostraram que foram desenvolvidas ações para amenizar a deficiência do fator, no âmbito do PROMEC, no aspecto infra-estrutura da propriedade, com a aquisição de tratores e parcerias com prefeituras. O Estado, em 2007, de acordo com dados levantados, realizou as ações voltadas para este fator, utilizando uma patrulha mecanizada composta de 90 tratores de esteiras e 13 retroescavadeiras, Foram executadas 95.386,39 horas máquinas, perfazendo 8,4 horas máquina por família. Além de atividades agrícolas específicas, foram abertos bebedouros e executada reforma e construção de represas. A meta prevista em 2007 foi alcançada em 100,62%, com atendimento de 19.718 famílias, superando a meta prevista em 123 famílias. O Programa atendeu 50 municípios.

O Programa de Granelização alcançou 100% a meta prevista, tanto em relação às famílias, quanto ao quantitativo de tanques adquiridos.

A necessidade de combater as deficiências no fator máquinas e equipamentos, da cadeia produtiva do agronegócio leite, foi mencionada nos estudos que antecederam o presente trabalho. Este fator engloba uma diversidade de instrumentos que são necessários para atender a melhoria de qualidade do leite até as questões relacionadas com a infra-estrutura da propriedade.

A seguir a ilustração 5.20, do fator máquinas e equipamentos, destacando o item patrulha mecanizada.

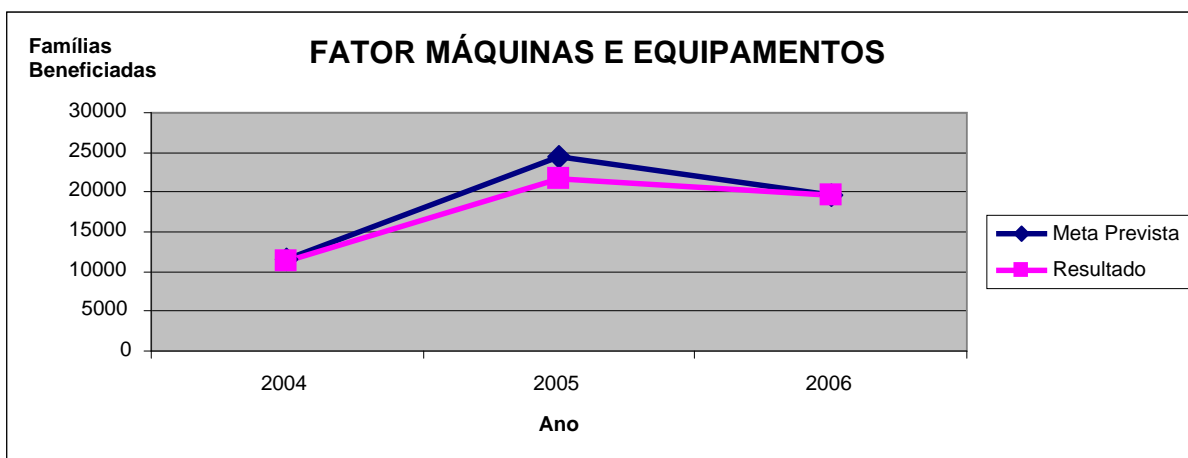


Ilustração 5.20 – Gráfico do Fator Máquinas e Equipamentos, referente ao esforço patrulha mecanizada.  
Fonte: elaboração do autor.

A ilustração 5.20 mostra o comportamento da ação da patrulha mecanizada, em atender as famílias de agricultores no período estudado e que houve alcance da meta em 2007.

#### d) Fator Organização Social

Os dados a seguir mostram os objetivos, metas previstas e resultados com a respectiva análise dos dados levantados pela pesquisa, em relação às ações executadas pela EMATER-RO dentro do período estudado, referente ao fator organização social.

ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META
2004	Trabalhar as formas organizativas dos agricultores familiares.	Atender 1.205 organizações	1.246 organizações atendidas	103,40%
2005	Trabalhar as formas organizativas dos agricultores familiares.	Assistir 1.250 organizações sociais	1.095 organizações sociais assistidas	87,60%
2006	Trabalhar as formas organizativas dos agricultores familiares.	Atender 1.228 Organizações sociais	1.075 organizações atendidas	87,54%
2007	Trabalhar as formas organizativas dos agricultores familiares.	Atender 1.251 Organizações sociais	1.104 organizações atendidas	88,24%

Ilustração 5.21 – Quadro referente ao Fator Organização Social, EMATER-RO no período 2004 a 2007.  
Fonte: PROATER2004/2007 e Relatório de Atividades 2004/2007.

Através do levantamento realizado ficou detectado que, no ano de 2004, o objetivo determinado com ações voltadas para o fator Organização Social, foi trabalhar as formas organizativas dos agricultores familiares. O resultado mostra que a meta prevista, de atender 1205

organizações, foi superada em 3,40%, representando o atendimento de 41 famílias a mais que o previsto.

Conforme os dados da pesquisa, o resultado mostra ações empreendidas junto às organizações sociais de produtores, voltadas para a capacitação em Organização Social nas atividades de assessoramento na criação e legalização de organizações; gestão administrativa e de negócios nas organizações; registros administrativos e contábeis das organizações. Ressalta-se que não se constatou dados quanto a criação de novas organizações de produtores. Foram detectadas ações de difusão de tecnologias e informações de interesse das Organizações, assim como de incentivo à cidadania: incentivar a participação protagonista das famílias, incentivar a participação da comunidade e o trabalho na condução das atividades.

No ano de 2005, houve um aumento na meta prevista, e a execução de 87,60%. Os produtores atendidos neste ano representaram 49,81% do que foi atendido no ano anterior. Outros resultados, provenientes de ações para atender a meta, estiveram como em 2004, centrados na capacitação em Organização Social, com assessoramento na criação e legalização de organizações; gestão administrativa e de negócios; registros administrativos e contábeis; difusão de tecnologias e informações de interesse das Organizações. Também, neste exercício, não foram identificados dados quanto a criação de novas organizações de produtores. Detectaram-se ações de assessoramento sobre verticalização da produção, para aquisição coletiva de insumos, voltadas a comercialização coletiva da produção, orientação quanto tributação, e realização de censo anual das Organizações assistidas.

Os dados também relatam que as organizações passaram a ser mais capacitadas, mais organizadas, ter maior representatividade comunitária, que houve melhoria da renda e gestão da propriedade, os grupos se fortaleceram, passaram a exercer mais a cidadania, ter maior integração comunitária rural-urbana e gestão participativa.

Em 2006, o objetivo esteve voltado ao fortalecimento do associativismo rural. A meta obteve 87,54% do previsto e as famílias foram assistidas em 98,43%.

Para realização da meta prevista, foi definida a realização de ações em temas, como formas de organização, criação, legalização e gestão das organizações, motivação e disseminação do associativismo/cooperativismo/sindicalismo, lideranças rurais, assessoramento quanto à aquisição de insumos e venda de produtos de forma coletiva e difusão de tecnologias agropecuárias de interesse das organizações.

Também foi previsto o desenvolvimento de ações voltadas para a gestão das organizações, como tomada de decisões coletivas, organização da produção, assessoramento técnico e gerencial, informações (tendências de mercado/agronegócio) e sustentabilidade das organizações e das unidades produtivas (socioeconomia e meio ambiente).

Como em 2005, os dados também relatam que as organizações passaram a ser mais capacitadas, mais organizadas, ter maior representatividade comunitária, que houve melhoria da renda e gestão da propriedade, os grupos se fortaleceram, passaram a exercer mais a cidadania, ter maior integração comunitária rural-urbana e gestão participativa.

Em 2007, repetiu-se o objetivo de 2006. Houve aumento da meta prevista e a realização foi de 88,24%.

Para realização da meta prevista, foi definida a realização de ações em temas como formas de organização, criação, legalização e gestão das organizações, motivação e disseminação do associativismo/cooperativismo/sindicalismo, lideranças rurais, assessoramento quanto à aquisição de insumos e venda de produtos de forma coletiva e difusão de tecnologias agropecuárias de interesse das organizações.

Também foi previsto o desenvolvimento de ações voltadas para a gestão das organizações, como: tomada de decisões coletivas; organização da produção; assessoramento técnico e gerencial; informações (tendências de mercado/agronegócio); e

Como em 2006, os dados também relatam que as organizações passaram a ser mais capacitadas; mais organizadas; ter maior representatividade comunitária; houve melhoria da renda e gestão da propriedade; os grupos se fortaleceram; passaram a exercer mais a cidadania; ter maior integração comunitária rural-urbana e gestão participativa. A seguir, a ilustração 5.22 do fator organização social.



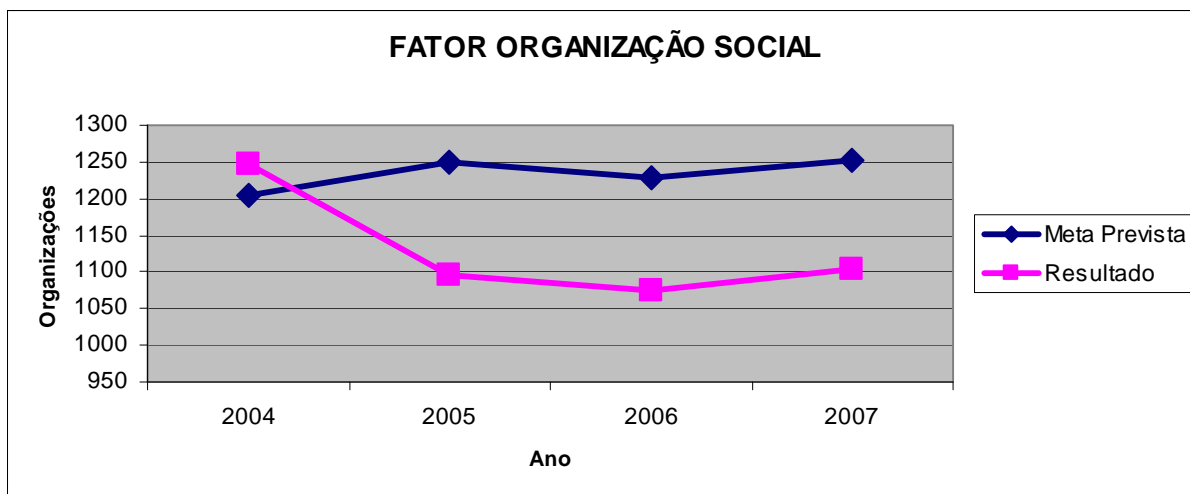


Ilustração 5.22 – Gráfico do Fator Organização social.  
Fonte: elaboração do autor.

A ilustração 5.22 mostra que, em 2004, a meta de atender as organizações foi alcançada, o que não correu nos demais anos.

#### e) Fator Comercialização

Os dados a seguir mostram os objetivos, metas previstas e resultados com a respectiva análise dos dados levantados pela pesquisa, em relação às ações executadas pela EMATER-RO, dentro do período estudado, referente ao fator comercialização.

continua

ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DE META
2004	Trabalhar as organizações sociais rurais, no sentido de levar conhecimentos que permitam a inserção dos produtores rurais a um mercado competitivo, numa visão mais empresarial	Atender 1.205 organizações	1.246 organizações atendidas	103,40%
2005	Trabalhar as organizações sociais rurais, no sentido de levar conhecimentos outros que permitam a inserção dos produtores rurais num mercado competitivo, numa visão mais empresarial.	Atender 1.460 famílias	1.583 famílias atendidas	108,42%

				conclusão
ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DE META
2006	Trabalhar as organizações sociais rurais, no sentido de levar conhecimentos que permitam a inserção dos agricultores num mercado competitivo, numa visão mais empresarial.	Atender 2.325 famílias	2.255 famílias atendidas	96,98%
2007	Trabalhar as organizações sociais rurais, no sentido de levar conhecimentos que permitam a inserção dos agricultores num mercado competitivo.	Atender 2.162 famílias de agricultores	2.412 famílias atendidas	111,56%

Ilustração 5.23 – Quadro referente ao Fator Comercialização, EMATER-RO no período 2004 a 2007.  
Fonte: PROATER 2004/2007 e Relatório de Atividades 2004/2007.

O fator comercialização, de acordo com os dados levantados, em 2004 apresentou como objetivo levar conhecimentos aos produtores rurais com vista à inserção no mercado, dotados de visão empresarial.

A pesquisa identificou, também, que foi previsto o atendimento de 1.205 organizações de agricultores e que, para o cumprimento desta meta, foram definidas ações de assessoramento para verticalização da produção, aquisição coletiva de insumos, comercialização coletiva da Produção, orientação quanto tributação, implantação de Agroindústrias, em parceria com a SEAPES, como forma de agregação de valores aos produtos, preparar quadro das organizações rurais visando habilitação em agroindustrialização e comercialização, e gerar informações de tendências comerciais dos produtos, através de pesquisa nos principais centros comerciais.

Também foi identificada a possibilidade de disponibilização de espaço para divulgação de produtos de produtores assistidos pela EMATER-RO, por meio do *site* da mesma; preparar quadro de pessoal das organizações rurais em padronização, classificação e embalagem de produtos "in natura" e agroindustrializados, disponibilizar informações para registro de marcas de produtos agrícolas, tanto para os extensionistas quanto para os produtores e suas organizações, e disponibilizar e treinar quadro de pessoal para formação de custo de produção e preço de venda, inclusive, gerenciamento e comercialização nas empresas associativas e cooperativas.

Os dados levantados junto aos documentos formais de gestão indicaram que o resultado das ações superou a meta prevista em 3,40%, quanto ao quantitativo de organizações. O

quantitativo de produtores organizados ficou em 96,43%, todavia, não foi identificado se as metas previstas foram executadas. O total de clientes organizados assistidos foi de 57.007.

A pesquisa identificou que foi previsto em 2005, o atendimento de 1.460 famílias de agricultores e que para o cumprimento desta meta, foram definidas, ações tais como: implantação de Agroindústrias, em parceria com a SEAPES, como forma de agregação de valores aos produtos; preparar quadro das organizações rurais visando habilitação em agroindustrialização e comercialização e gerar informações de tendências comerciais dos produtos, através de pesquisa nos principais centros comerciais.

Também foi identificado que seria disponibilizado espaço no *site* da EMATER-RO para divulgação de produtos de produtores, assistidos pela mesma, preparar quadro de pessoal das organizações rurais em padronização, classificação e embalagem de produtos *in natura* e agroindustrializados, disponibilizar informações para registro de marcas de produtos agrícolas, tanto para os extensionistas, quanto para os produtores e suas organizações e disponibilizar e treinar quadro de pessoal para formação de custo de produção e preço de venda, inclusive, gerenciamento e comercialização nas empresas associativas e cooperativas.

Os dados levantados junto aos documentos formais de gestão mostraram que a meta prevista foi alcançada em 108,42% e que os registros dos resultados foram: capacitação técnica e de agricultores; organização de agricultores e da produção; assessoramento e elaboração de projetos; informações de mercado; difusão de práticas de proteção ambiental; normas sanitárias; gestão de negócios/lucratividade; capacitação sobre processamento e agroindustrialização de frutas, leite, carne; produção de produtos lácteos; assessoria em organização das pequenas empresas, empreendedorismo, regularização em mercado/comercialização.

A pesquisa identificou que no ano de 2006, foi previsto o atendimento de 2.325 organizações de agricultores. Para o cumprimento da meta, foram definidas as ações: preparar quadro das organizações rurais para habilitação em agroindustrialização e comercialização; gerar informações de tendências comerciais dos produtos agrícolas e extrativistas através de pesquisa nos principais centros comerciais.

Também foi identificado que seria disponibilizado espaço para divulgação de produtos dos produtores, assistidos pela EMATER-RO, através do Site da mesma; preparar quadro de pessoal das organizações rurais em: padronização, classificação e embalagem de produtos "in natura" e agroindustrializados; disponibilizar informações para registro de marcas de produtos

agrícolas, tanto para os extensionistas quanto para os produtores e suas organizações; e disponibilizar e treinar quadro de pessoal para formação de custo de produção e preço de venda, inclusive, gerenciamento e comercialização nas empresas associativas e cooperativas.

Os dados levantados junto aos documentos formais de gestão indicaram que a meta prevista teve alcance de 96,98% do previsto. Os registros dos resultados mostram as mesmas realizações do ano de 2005, ou seja, capacitação técnica e de agricultores, organização de agricultores e da produção, assessoramento e elaboração de projetos, informações de mercado, difusão de práticas de proteção ambiental, normas sanitárias, gestão de negócios/lucratividade, capacitação sobre processamento e agroindustrialização de frutas, leite, carne, produção de produtos lácteos e assessoria em organização das pequenas empresas, empreendedorismo, regularização em mercado/comercialização.

A pesquisa identificou, no ano de 2007, a previsão de atendimento de 2.162 organizações de agricultores e que as ações para o cumprimento da meta foram incentivar em parceria com a SEAPES a implantação de Agroindústrias como forma de agregação de valores aos produtos, preparar quadro das organizações rurais para habilitação em agroindustrialização e comercialização e gerar informações de tendências comerciais dos produtos agrícolas e extrativistas através de pesquisa nos principais centros comerciais.

Também foi identificado que seria disponibilizado espaço para divulgação de produtos dos produtores, assistidos pela EMATER-RO, através do *site* da mesma, preparar quadro de pessoal das organizações rurais em: padronização, classificação e embalagem de produtos "in natura" e agroindustrializados, disponibilizar informações para registro de marcas de produtos agrícolas, tanto para os extensionistas quanto para os produtores e suas organizações, e disponibilizar e treinar quadro de pessoal para formação de custo de produção e preço de venda, inclusive, gerenciamento e comercialização nas empresas associativas e cooperativas.

Os dados levantados junto aos documentos formais de gestão indicaram que a meta prevista teve alcance de 111,56%% do previsto. Os registros dos resultados mostram as mesmas realizações do ano de 2005 e 2006: capacitação técnica e de agricultores; organização de agricultores e da produção; assessoramento e elaboração de projetos; informações de mercado; difusão de práticas de proteção ambiental; normas sanitárias; gestão de negócios/lucratividade; capacitação sobre processamento e agroindustrialização de frutas, leite, carne; produção de produtos lácteos; assessoria em organização das pequenas empresas, empreendedorismo,

regularização em mercado/comercialização. A seguir, Ilustração 5.24, mostrando o comportamento das metas e resultados neste fator.

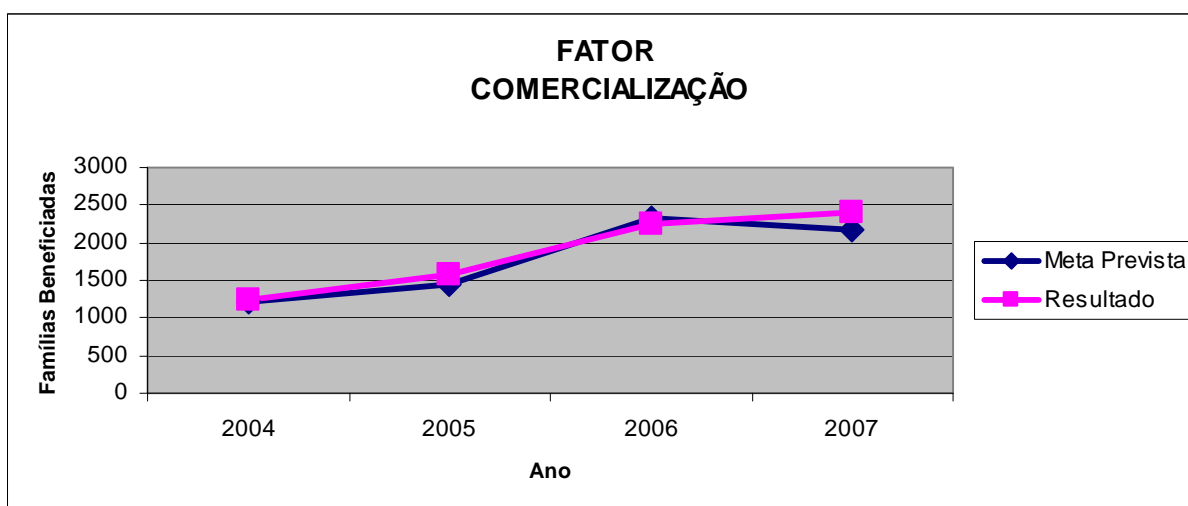


Ilustração 5.24 – Gráfico do fator comercialização  
Fonte: elaboração do autor.

A ilustração 5.24 demonstra que, neste fator, a meta foi alcançada nos anos de 2004, 2005 e 2007, o que não ocorreu em 2006.

#### f) Comparativo dos fatores intra-institucional

Abaixo, tabela 5.3, comparando o comportamento de alcance das realizações das ações em cada fator conseguido na atuação de EMATER-RO

Tabela 5.3 - Comparativo dos fatores intra-institucional – EMATER-RO.  
continua

Ano e médias					Percentual médio do alcance de metas no período estudado (%)
	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)	
Fatores					
Educação	<b>112,50</b>	<b>75,53</b>	<b>97,25</b>	<b>89,70</b>	<b>93,74</b>
Qualidade do leite	<b>158,18</b>	<b>113,48</b>	<b>107,94</b>	<b>126,48</b>	<b>126,52</b>
Máquinas e equipamentos	<b>100</b>	<b>99,22</b>	<b>76,85</b>	<b>100,20</b>	<b>94,06</b>

					conclusão
Ano e médias					
Fatores	<b>2004</b> (%)	<b>2005</b> (%)	<b>2006</b> (%)	<b>2007</b> (%)	<b>Percentual médio do alcance de metas no período estudado</b> (%)
Organização Social	<b>103,40</b>	<b>87,60</b>	<b>87,54</b>	<b>88,24</b>	<b>91,69</b>
Comercialização	<b>103,40</b>	<b>108,42</b>	<b>96,98</b>	<b>111,56</b>	<b>105,09</b>

Fonte: Composição do autor.

Observa-se, na tabela 5.3, que a EMATER-RO desenvolveu ações com reflexo em todas as necessidades da Cadeia Produtiva do Agronegócio Leite no período estudado.

#### **5.2.4 Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira do Estado de Rondônia PROLEITE**

##### a) Fator Educação

A seguir, apresenta-se os objetivos, metas previstas e resultados com a respectiva análise dos dados levantados pela pesquisa, em relação às ações executadas pela EMATER-RO com o apoio do Programa PROLEITE, para capacitação profissional de produtores, dentro do período estudado.

					continua
ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META %	
2004	Capacitar famílias de produtores através de reuniões, seminários, excursões e cursos.	Capacitar 6.000 famílias de produtores	9.545 famílias de produtores capacitadas	159,08	
2005	Capacitar famílias de produtores através de reuniões, seminários, excursões e cursos.	Capacitar 10.000 famílias de produtores	12.770 famílias de produtores capacitadas	127,70	

conclusão				
ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META %
2006	Capacitar famílias de produtores através de reuniões, seminários, excursões e cursos.	Capacitar 2.000 famílias de produtores	2.950 famílias de produtores capacitadas	147,50
2007	Capacitar famílias de produtores através de reuniões, seminários, excursões e cursos	Capacitar 500 famílias de produtores	2.650 famílias de produtores capacitadas	530

Ilustração 5.25 - Quadro referente ao Fator Educação, EMATER-RO, no período 2004 a 2007, com recurso do PROLEITE. Fator Educação.

Fonte: Planilhas de metas programadas e realizadas do PROLEITE.

Em 2004 a meta prevista de capacitar 6.000 famílias foi superada em 59,08% com a capacitação de 9.545 famílias. Em 2005 foram capacitados 3.225 produtores a mais que em 2004, representando um acréscimo no resultado na ordem de 33,78%. A meta prevista em 2005 também foi ambiciosa em relação a 2004. Foi programado capacitar 4.000 produtores a mais, isto é, 40% sobre 2004.

A partir de 2006, os dados mostram redução no número de famílias a serem capacitadas. Sairam de um patamar de 10.000 famílias em 2005, para 2.000 em 2006, representando apenas 20% da meta do ano anterior. Reduz mais ainda em 2007. Os dados mostram uma redução drástica, chegando a ser programada capacitação para 500 famílias. Isto equivale apenas 5%. Os resultados, porém, mostram em todos os anos a execução superou as metas. Observando-se os percentuais de alcance de cada meta, todas estão acima de 100% e o ano de 2007, registrou atendimento em mais de 500% da meta estabelecida. Isto parece indicar que não havia falta de famílias para serem atendidas e sim as programações que estiveram aquém da real necessidade.

A seguir, gráfico 5.26, mostrando o comportamento do fator em relação a qualificação profissional.

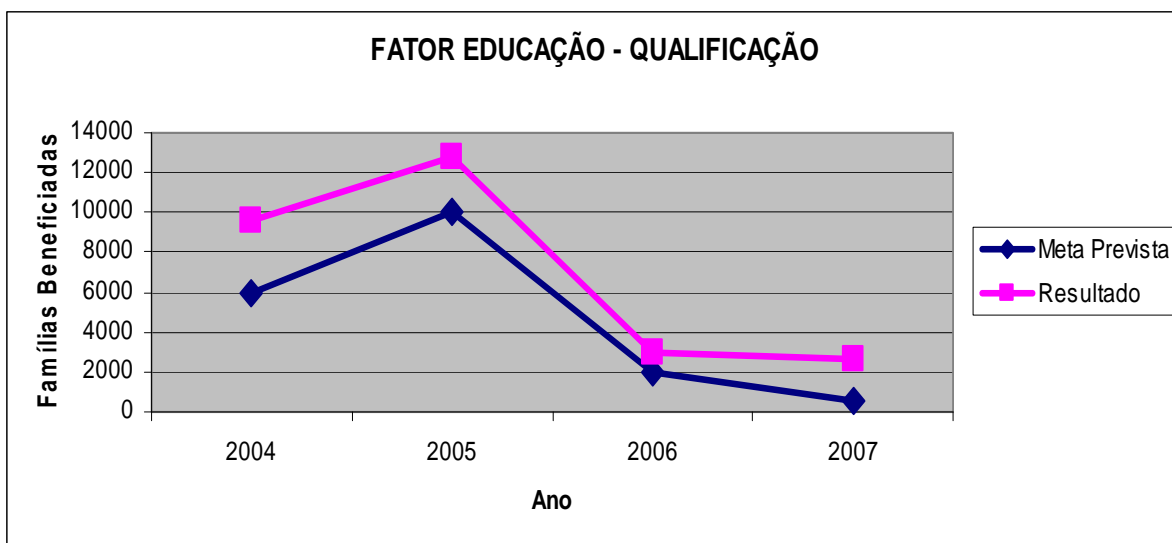


Ilustração 5.26 – Gráfico do fator Educação  
Fonte: elaboração do autor.

A ilustração 5.26 mostra que as metas foram alcançadas em todos os anos do período estudado e que também houve queda nas metas previstas nos anos 2006 e 2007.

#### b) Fator Qualidade do Leite

Os dados a seguir mostram os objetivos, metas previstas e resultados com a respectiva análise dos dados levantados pela pesquisa, em relação às ações executadas pela EMATER-RO, com o apoio do Programa PROLEITE, dentro do período estudado, referente ao fator qualidade do leite.

continua

ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META
2004	Adaptar tecnologias para a formação, manejo e recuperação das pastagens	Beneficiar 80 famílias	14 famílias beneficiadas	17,5%
		480 ha. Pastagens.	156 ha. pastagens.	32,5%
	Melhorar geneticamente o rebanho	Beneficiar 352 famílias	352 famílias beneficiadas	100%
	Promover Sanidade animal através de vacinação contra brucelose.	Beneficiar 28.315 famílias	28.315 famílias beneficiadas	100%
300.000 cabeças de gado.		330.000 cabeças de gado vacinadas.	110%	



				conclusão
ANO	OBJETIVO	META PREVISTA	RESULTADO	ALCANCE DA META
2005	Melhorar geneticamente o rebanho	Beneficiar 700 famílias	803 famílias beneficiadas 823 bezerros nascidos.	114,71% -
	Promover a sanidade animal com vacinação contra brucelose.	Beneficiar 28.118 famílias	28.118 famílias beneficiadas	100%
		Vacinar 280.000 cabeças de gado	210.123 cabeças de gado vacinadas.	75,04%
Realizar manejo de pastagens	Não Identificada	29 famílias beneficiadas 221 hectares de pastagens	-	
2006	Melhorar geneticamente o rebanho	Beneficiar 1.100 famílias	1.200 famílias beneficiadas 6.609 bezerros nascidos.	109,09%
	Introdução de tourinhos (P.O. gir leiteiro)	Introduzir 100 tourinhos	100 tourinhos introduzidos na propriedade.	100%
		Beneficiar 100 famílias	100 famílias beneficiadas	100%
	Promover a sanidade animal com vacinação contra brucelose.	Beneficiar 27.236 famílias	27.236 famílias beneficiadas	100%
		Vacinar 300.000 cabeças de gado	289.910 cabeças de gado vacinadas.	96,63%
Realizar manejo de pastagens	Não Identificada	37 famílias beneficiadas 302 ha. Pastagens	-	
Dar Assistência Técnica para famílias dos produtores	Assistir 37.118 famílias	27.239 famílias assistidas	73,38%	
2007	Melhorar geneticamente o rebanho	Beneficiar 1.200 famílias.	1.400 famílias beneficiadas 859 bezerros nascidos	116,66%
	Promover a sanidade animal com vacinação contra brucelose.	Beneficiar 28.215 famílias	28.215 famílias beneficiadas	100%
		Vacinar 300.000 cabeças de gado.	287.339 cabeças de gado vacinadas.	95,77%
	Realizar manejo de pastagens	Beneficiar 6 famílias	6 famílias beneficiadas	100%
36 ha. Pastagens		75 há. de pastagens	208,33%	
Dar Assistência Técnica para famílias dos produtores	Assistir 37.118 famílias.	45.807 famílias assistidas	123,40%	

Ilustração 5.27 – Quadro referente ao Fator Qualidade do Leito, EMATER-RO no período 2004 a 2007, com apoio do PROLEITE.

Fonte: Planilhas de metas programadas e realizadas do PROLEITE 2004/2007.

No ano de 2004, a meta prevista para manejo e recuperação de pastagens foi realizada alcançando o percentual de execução de 32,5% e beneficiando 17,5 % das famílias que seriam beneficiadas.

As ações para o melhoramento genético executaram 100% da meta prevista de beneficiar as famílias com rebanho leiteiro. A vacinação contra Brucelose superou a meta prevista em 10%.

Conforme demonstrado nos dados levantados, somente manejo e recuperação de

pastagens não tiveram a meta alcançada. Porém as demais metas foram realizadas totalmente ou superadas no ano de 2004.

No exercício de 2005 os objetivos do PROLEITE estiveram voltados para o melhoramento genético, sanidade animal e manejo de pastagens. Foram beneficiadas com melhoramento genético do rebanho, 803 famílias. Este resultado apontou uma superação de meta na ordem de 14,71%, com o nascimento de 823 bezerros. A sanidade animal alcançou em 100% a meta prevista em relação ao quantitativo de famílias, e o total de vacas vacinadas alcançou 75,04% da meta prevista.

As ações de manejo de pastagens beneficiaram 29 famílias, com melhoramento/recuperação de 221 hectares. Não foi identificada a meta prevista a ser atendida.

Os objetivos definidos para o exercício de 2006 pelo PROLEITE englobaram as principais atividades votadas para a qualidade do leite.

O melhoramento genético através de inseminação artificial beneficiou 1.200 famílias com rebanho leiteiro, superando em 9,09% a meta prevista. Foi atendida em 100% a introdução de tourinhos ao rebanho de 100 famílias, realizando também em 100% a meta prevista.

A sanidade animal alcançou um percentual de atingimento de metas, muito bom, de 96,63%. A meta prevista para o quantitativo de famílias a serem beneficiadas foi 100% atendida.

Na realização de manejo de pastagem não foi identificada à meta prevista, mas o resultado aponta o atendimento de 37 famílias beneficiadas com um total de 302 hectares de pastagens.

A Assistência Técnica alcançou 73,38% da meta prevista. Neste exercício o PROLEITE apoiou assistência técnica para 164 organizações de produtor.

Assim como no ano de 2006, o exercício de 2007 previu várias atividades que para melhorar a qualidade do leite.

No melhoramento genético por inseminação artificial a meta prevista foi executada em 116,66% em relação ao atendimento de famílias com rebanho leiteiro. O resultado de nascimento de bezerros foi de 859 cabeças.

A sanidade animal beneficiou 100% da meta prevista, em relação ao total de famílias atendidas, e a meta prevista de vacinação alcançou 95,77% de bezerras vacinadas.

O manejo de pastagens foi previsto para apenas seis famílias sendo realizada em 100% e executando a quantidade de hectares melhorado/recuperado em 208,33%.

A Assistência Técnica às famílias dos agricultores superou a meta em 23,40% com

assistência para 8.689 famílias a mais que em 2006.

Com a aquisição de tanques de refrigeração e repassados a cooperativas e associações houve redução dos índices de leite condensado pelos laticínios. A seguir, gráfico 5.9, do fator destacando o comportamento das ações em relação ao melhoramento genético do rebanho leiteiro.

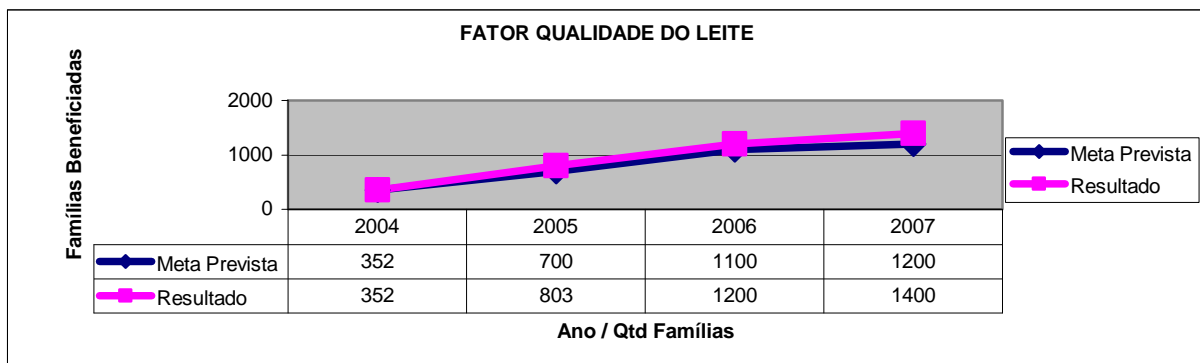


Ilustração 5.28 – Gráfico do Fator Qualidade do Leite, referente esforço quanto ao melhoramento Genético  
Fonte: elaboração do autor.

O gráfico 5.28 demonstra o alcance das metas, em beneficiar famílias com o melhoramento genético do rebanho no período estudado.

### c) Comparativo dos fatores intra-institucional

A seguir, tabela 5.4, mostrando os percentuais médios alcançados ano a ano pela atuação da EMATER-RO, custeada com recursos do PROLEITE, referentes aos fatores educação e qualidade do leite.

Tabela 5 4- Comparativo dos fatores intra-institucional – PROLEITE.

Ano e médias Fatores	2004	2005	2006	2007	Percentual médio do alcance de metas no período estudado (%)
	(%)	(%)	(%)	(%)	
Educação	<b>159,08</b>	<b>127,70</b>	<b>147,50</b>	<b>530,00</b>	<b>241,07</b>
Qualidade do leite	<b>72,00</b>	<b>96,58</b>	<b>96,51</b>	<b>124,02</b>	<b>97,27</b>
Máquinas e equipamentos					
Organização Social					
Comercialização					

Fonte: Composição do autor.

A tabela 5.4 mostra os percentuais médios que a EMATER-RO alcançou na execução de ações custeadas pelo PROLEITE, em cada ano, no período de 2004 a 2007, em relação às necessidades da Cadeia Produtiva do Agronegócio Leite, educação e qualidade do leite. O percentual de 530% alcançado, em 2007, quando do planejamento da meta de atender 500 famílias, mas com um resultado capacitando 2.650 famílias produtores, pode ter sido em função do orçamentário no momento da definição da meta.

### 5.3 Comparativo dos Fatores Interinstituições 2004/2007

A tabela 5.5 mostra o comparativo das médias percentuais alcançadas na execução das atividades, por fator, no período estudado 2004 a 2007, pelas instituições SFA/RO, IDARON, EMATER-RO e o PROLEITE.

Tabela 5.5- Comparativo dos fatores interinstituições.

Instituição	SFA/RO	IDARON	EMATER-RO	PROLEITE
Fatores	(%)	(%)	(%)	(%)
Educação	-	-	<b>93,74</b>	<b>241,07</b>
Qualidade do leite	<b>99,06</b>	<b>100</b>	<b>126,52</b>	<b>97,27</b>
Máquinas e equipamentos	-	-	<b>94,06</b>	-
Organização Social	<b>100</b>	-	<b>91,69</b>	-
Comercialização	-	-	<b>105,09</b>	-

Fonte: Composição do autor.

Observa-se, na tabela 5.5, que os percentuais de alcance das metas em cada instituição se manteve acima de 90%, considerando-se ótimo. A SFA/RO desenvolve ações em dois fatores, qualidade do leite e organização social. A IDARON também desenvolve ações na área animal em dois fatores: educação e qualidade do leite. Não foi lançado percentual para a educação pelo fato de não ter sido identificado meta prevista, impossibilitando o cálculo do alcance da meta, mas foram realizadas ações em todos os anos do período estudado. A EMATER-RO tem atividades que contemplam todos os fatores definidos. O Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira – PROLEITE custeou atividades nos fatores educação e qualidade do leite.

A EMATER-RO, apesar de não ter como uma de suas finalidades a escolarização, julgou necessário investir nesta ação e contribuir para a redução do número de não alfabetizados no meio rural, que de acordo com dados apresentados pelo IBGE (2004), e citados neste trabalho, ¼ do contingente populacional do meio rural não são alfabetizados. Esta ação evidencia pelo menos duas situações do mundo das organizações, apresentadas neste estudo. Uma apresentada por Hampton (1983), de que as organizações estão em um meio ambiente e a segunda trata da importância das organizações neste meio ambiente Daft (2006).

Quanto à decisão de alfabetizar produtores jovens e adultos, a EMATER-RO justifica uma das sete razões da importância das organizações apontadas por Daft (2006), de que as organizações devem se adaptar ao meio ambiente em transformação e procurar exercer influência, de modo a criar valores, frutos de sua interferência para serem assimilados pelos interessados. Materializando a teoria para este estudo, houve interferência no meio ambiente,

criação de novos valores educacionais, para os clientes da organização em estudo, ou seja, os produtores rurais.

Os dados secundários levantados das pesquisas anteriores e que foram motivadores para o desenvolvimento do estudo Diagnóstico SEBRAE-RO (2002), Santana (2003), ADA (2006) e Paes-de-Souza (2007), todos apontaram que o fator Educação tinha deficiência. Este estudo acrescenta que estão sendo realizadas ações através das instituições que integram a cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado, como EMATER-RO, com ações voltadas para escolarização, com recursos do PROLEITE, voltada para capacitação profissional e a IDARON, atuando na educação sanitária. As ações possibilitam as condições para a melhoria da educação e conseqüente melhora no nível de informação.

Talvez as metas anuais, ainda estejam aquém das deficiências, tendo em vista o universo da necessidade, mas os dados mostram que está sendo combatida, de acordo com as características de ação de cada organização integrante da cadeia.

As ações realizadas pela SFA/RO, IDARON e EMATER-RO, referentes ao fator qualidade do leite, cada uma agindo dentro de sua competência institucional, com o apoio financeiro do PROLEITE e de outras fontes, principalmente as oriundas de repasses do governo estadual, por convênios com a Secretaria de Estado da Agricultura, Produção, Desenvolvimento Econômico e Social (SEAPES) e estão contribuindo positivamente para a melhoria da qualidade do leite.

A redução dos índices de leite condensado pelos laticínios vem ao encontro dos objetivos do Decreto Governamental 8812 de 30 de julho de 1999 e das normas da Instrução Normativa 51 de 18 de setembro de 2002, que visam à qualidade do leite como as contidas nos Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade e qualidade do Leite tipo A, do Leite tipo B, do Leite tipo C, do Leite Pasteurizado e do Leite Cru Refrigerado e o Regulamento a Granel e o Regulamento técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e o seu Transporte a Granel.

As ações voltadas para melhorar o manejo e recuperação de pastagens, vacinação de bezerras, contra brucelose, aumento do período de lactação e do índice reprodutivo de rebanho, redução do índice de mortalidade dos animais recém-nascidos, melhora nas instalações das propriedades, visando a higiene nas ordenhas, mais qualidade na alimentação e cuidado com a sanidade animal e os resultados do Projeto Inseminar que tem contribuído para o melhoramento genético e especialização do rebanho, mostram ações concretas com o objetivo de melhora na

qualidade do leite no estado.

Todas as pesquisas realizadas anteriormente, segundo SEBRAE/RO (2002), Santana (2003), Gomes (2006) e Paes-de-Souza (2007), apontaram a necessidade e a importância da granelização para a qualidade do leite. A falta de especialização do rebanho rondoniense, como um problema da produção leiteira a ser resolvido. Melhorando a especialização do rebanho vai ter reflexo positivo na produtividade, e o produtor poderá ter renda maior, que, segundo Paes-de-Souza (2007) o leite *in natura* é responsável por 62,63% da renda do produtor.

De acordo com os dados levantados na pesquisa, junto à organização executora da Assistência Técnica e Extensão Rural no estado de Rondônia, ações estão sendo realizadas focadas na melhoria desta necessidade da cadeia.

As ações desenvolvidas pela IDARON e SFA/RO visando erradicação da Febre Aftosa, o controle e erradicação da Brucelose e Tuberculose, controle da raiva dos herbívoros, inspeção industrial e sanitária dos produtos e subprodutos de origem animal assim como as demais doenças da bovideocultura, mostram o enfrentamento dos problemas que levam à baixa qualidade do leite.

O suporte ao processo de melhoria da qualidade do leite, segundo Bandeira (2001), acontece quando são estabelecidas políticas públicas que criem normas para a qualidade, estructurem os serviços oficiais de fiscalização, pesquisas sejam realizadas, exista programa de capacitação de recursos humanos e crédito com prazo e custos adequados.

Estas características de suporte existem no estado e estão sendo utilizados, segundo dados levantados nos documentos oficiais de gestão das organizações pesquisadas.

A necessidade de combater as deficiências no fator máquinas e equipamentos, da cadeia produtiva do agronegócio leite, foi mencionada nos estudos que antecederam o presente trabalho. Este fator engloba uma diversidade de instrumentos que são necessários para atender a melhoria de qualidade do leite até as questões relacionadas com a infra-estrutura da propriedade.

O Diagnóstico SEBRAE/RO (2002) chamou a atenção para a pouca expressividade da presença de máquinas e equipamentos, inclusive elencando alguns como refrigerador de leite, ordenhadeira mecânica, trator, e botijão de sêmen, que nenhum produtor informou possuir. Santana (2003); ADA (2006) e Paes-de-Souza (2007) classificaram como deficiências tecnológicas e apontaram como uma fraqueza da cadeia produtiva do agronegócio leite.

Esta pesquisa identificou ações quanto à aquisição de tratores, retroescavadeiras e tanques

de resfriamento e não identificou nenhuma referência ao incremento dos outros itens pela ação da organização governamental pesquisada.

A organização social do produtor, sob as formas de cooperativas e associações é fundamental. É a maneira de participar com maior poder, para buscar melhoria para seu empreendimento.

De acordo com o Diagnóstico SEBRAE/RO (2002), concluiu que o sucesso das realizações dos produtores está diretamente condicionado a sua capacidade de organização e mobilização. O associativismo e cooperativismo não fazem parte da tradição do produtor rural rondoniense, informa o relatório ADA (2006), mas Paes-de-Souza (2007) vislumbrou melhora, principalmente no Município de Porto Velho, mas há descontentamento com as representações no interior e na capital.

Este estudo detectou que há ações desenvolvidas pela EMATER-RO e pela SFA/RO com vistas à renovação social pela cooperação e correção do social pelo econômico como prega a doutrina associativista e cooperativista, conforme GOZER (2005).

A comercialização sem lucratividade leva ao prejuízo o produtor e é reflexo da falta de organização dos produtores na forma de ver de Santana (2003). Esta característica de deficiência na comercialização é de certa forma generalizada no Brasil segundo Araújo (2005), pois há pouca informação, levando o produtor a oferecer seus produtos sem classificação e seleção. Gomes (2006) acredita que somente organizados os produtores vão poder comercializar o leite com a garantia de preço melhor. Os problemas da comercialização dos produtores rondoniense são apontados como uma fraqueza no Relatório ADA (2006).

O estudo verificou que ações foram feitas pela Assistência Técnica, no período de 2004 a 2007, para trabalhar as organizações sociais rurais, no sentido de levar conhecimentos que permitissem a inserção dos produtores rurais a um mercado competitivo, numa visão mais empresarial.

Portanto conforme mostra o comparativo dos fatores interinstituições, ações tem sido realizadas, pelo ambiente organizacional estruturado.



## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSÃO**

Após avaliar a atuação de instituições que integram o ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia, pode-se entender como as ações voltadas à referida cadeia são planejadas e, ainda, conhecer o percentual de execução das metas prevista. Isto possibilitou concluir que:

1. A Embrapa é a instituição que realiza as atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), visto que suas ações se voltam para os resultados de longo prazo, ou orientados para o futuro. Sua principal contribuição voltou-se as áreas endêmicas para Tristeza Parasitária Bovina (TPB), caracterizar morfológicamente espécies de carrapato do gênero *Amblyomma* em Rondônia, cultivares de plantas forrageiras nos sistemas pecuários dos rebanhos bovinos.
2. A SEAPES é a instituição de fomento das políticas públicas estaduais, com apoio financeiro e técnico, no entanto, os recursos são repassados através de convênio para a EMATER/RO, a qual executa as políticas e diretrizes do PROLEITE. Atua também como apoio técnico a IDARON e a EMATER/RO, assim como a outros parceiros.
3. A SFA/RO é uma instituição descentralizada do Ministério da Agricultura com finalidade da defesa sanitária, inspeção, classificação e fiscalização agropecuária. No período desenvolveu ações voltadas à organização social e qualidade do leite. Em relação à primeira incentivou a estruturação do setor cooperativista e das associações rurais. Quanto à qualidade do leite voltou-se para a erradicação da febre Aftosa; controle e erradicação da Brucelose e Tuberculose; Raiva dos herbívoros; inspeção industrial e sanitária de produtos e subprodutos de origem animal; prevenir, controlar e erradicar doenças da bovideocultura.
4. A IDARON é uma autarquia com personalidade jurídica de direito público. Atendeu duas necessidades da cadeia, educação e qualidade do leite. A primeira necessidade teve ações com o enfoque na educação sanitária. Para a necessidade qualidade do leite foram realizadas as ações de fiscalização da vacinação do rebanho; inspeção de produtos de origem animal; e o controle do trânsito animal.

5. A EMATER/RO é uma associação civil, com personalidade jurídica de direito privado, e tem suas ações voltadas para todas as necessidades elencadas. Na educação, alfabetizou jovens e adultos. A necessidade de qualidade do leite realizou atividades voltadas para a área de manejo de pastagens, assistência técnica e sanidade animal. Ao passo que, na necessidade máquinas e equipamentos, suas ações foram dotar os municípios com patrulhas mecanizadas e promover a granelização. Na necessidade de organização social, as ações voltaram-se para trabalhar as formas organizativas dos trabalhadores rurais. Para a necessidade de comercialização, as ações voltaram-se para levar aos produtores conhecimentos para inseri-los no mercado competitivo.

Concluiu-se, ainda, que os documentos formais de gestão das instituições possibilitaram a avaliação da atuação, na perspectiva do objetivo geral da pesquisa, todavia podem ser melhorados. No geral, as metas seguem uma lógica quanto aos quantitativos anuais. Considerando o cenário, as ações não sanam definitivamente as necessidades mais favorecem a melhoria do desenvolvimento da cadeia.

Respondendo o quarto objetivo específico desta pesquisa, apresenta-se na discussão e análise dos dados o quadro comparativo dos fatores por instituições e entre elas, com os índices de realização de metas.

Pode-se ver no corpo do trabalho, que as instituições estudadas agem baseadas em várias regras tanto da esfera federal, como estadual para desenvolverem suas atividades, confirmando que integram o ambiente organizacional, agindo sob regras do ambiente institucional. A pesquisa também mostrou que há prática de inter-relacionamentos entre o ambiente organizacional estudado para atuarem em determinadas ações.

De acordo com os resultados da pesquisa, conclui-se que os objetivos foram alcançados. Suas ações estão focadas nas necessidades da cadeia produtiva do agronegócio leite. Todavia, diante das dimensões da pecuária rondoniense, mesmo com as ações focadas nas necessidades, considerou-se que as ações são ainda pequenas. Para sanar as deficiências, serão necessários maiores investimentos em recursos humanos, aumentando o contingente de técnicos.

Observou-se, também, que os registros de gestão ainda podem melhorar e não estão ainda disponibilizados para o acompanhamento da sociedade, que custeia as ações de cada instituição governamental integrante do ambiente organizacional.

Recomenda-se à Embrapa a criação de mecanismo de divulgação de ações e resultados do CPAF Rondônia para a sociedade. Um boletim, ou como fazem outras instituições do sistema que têm seus relatórios de gestão ou de atividades e disponibilizá-los via internet. Criar mecanismos que facilitem a reunião de informações técnicas, que se encontram dispersas, o que facilitaria o acesso a pesquisadores de outras áreas.

Recomenda-se à EMATER/RO, para facilitar a sistematização do planejamento, que é efetivado participativamente com os clientes e diminuir o excesso de burocracia resultante da tabulação dos Planos Operacionais dos Escritórios locais, investirem na redefinição do Banco de Dados – SIATER, com o objetivo de um dos relatórios a serem processados, seja o PROATER. Assim, será possível apresentar informações mais concretas sobre as metas previstas, quantitativo que pretende alcançar e quais métodos serão utilizados, especificamente para o alcance da meta. Esta prática oferecerá maior transparência para a sociedade, quanto à execução e possibilita a análise quanto à eficácia das metodologias aplicadas. Os relatórios de atividades devem ser disponibilizados no *site*.

Recomenda-se, para a Superintendência Federal de Agricultura – SFA/RO, a manutenção nos relatórios de gestão da estrutura utilizada no Relatório de Gestão de 2006, referente aos Indicadores de Gestão: economicidade, eficiência, eficácia e efetividade do desempenho dos programas, bem como a Análise Crítica dos Resultados.

Recomenda-se, para a Agência de Defesa Sanitária Agrossilvopastoril do Estado de Rondônia (IDARON), a criação de mecanismos para apurar o custo com ações voltadas para o rebanho e registrar no Relatório de Atividades e no Relatório de Avaliação dos PPAs, bem como, disponibilizá-los no *site*.

Recomenda-se, como continuação desta pesquisa, conhecer o reflexo das ações executadas por tais instituições nas empresas que compõe a cadeia.

## REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700005&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 07 Ago 2008. doi: 10.1590/S0034-76122007000700005.

ADA, Agência de Desenvolvimento da Amazônia. Universidade Federal do Pará, Organização dos Estados Americanos. **Plano de Desenvolvimento Sustentável da Amazônia legal: estudos diagnósticos de Aglomerações – PDSA 2005-2008** – Belém: 2006.

AGROANALYSIS. Vol. 27, n.º 12. Fundação Getúlio Vargas. Dezembro, 2007.

ALMEIDA, Elmer Ferreira Luiz de. Associativismo e motivação: caminhos para a adoção de tecnologias. In: Duarte Vilela, Matheus Bressan, Elizabeth Nogueira Fernandes, Rosângela Zoccal, Marcelo Costa Martins, e Vicente Nogueira Netto. **Gestão Ambiental e Políticas para o agronegócio do leite**. Juiz de Fora, MG: Embrapa Gado de Leite, 2003. 314 p.

ALVARES, Patrícia. Brasil: Vocação para o agronegócio. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, edição n.º 64, p 42-47, maio-junho 2008.

ALVIM, Sant'Anna e. MARTINS, Marcelo Costa. Desafios nacionais para a cadeia produtiva do leite. In: Duarte Vilela, Matheus Bressan, Elizabeth Nogueira Fernandes, Rosângela Zoccal, Marcelo Costa Martins, e Vicente Nogueira Netto. **Gestão Ambiental e Políticas para o agronegócio do leite**. Juiz de Fora, MG: Embrapa Gado de Leite, 2003. 314 p.

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. Tradução de Mário Ribeiro Cruz. Revisão técnica Luis Gaj. São Paulo: Atlas, 1983.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. – São Pulo: Atlas, 2005.

Avaliação Final do PPA 2004-2007, Porto Velho, Idaron, 54 p

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare). **Plano Diretor da reforma do aparelho de Estado**. Brasília - DF : Imprensa Nacional, Novembro 1995. Plano aprovado pela Câmara de Reforma do Estado da presidência da República em setembro 1995.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento. **Plano de Gestão do PPA 2004-2007**.

BANDEIRA, Arnaldo. **Melhoria da qualidade e a modernização da pecuária leiteira nacional**. In: Gomes, Aloísio Teixeira Leite, José Luiz Bellini., Carneiro, Alziro Vasconcelos. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 93 p.

BATALHA, Mário Otávio (Coord.) **Recursos Humanos para o Ageonegócio brasileiro**. Brasília, CNPq, 2000.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. Tradução de Celso A. Rimolli; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo : Atlas, 1998.

BRESSER PREEIRA, Luiz Carlos. **Estratégia e estrutura para um novo estado**. Revista de Economia Política, vol. 17 n.º 3 (67), julho-setembro/1997. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1422>, acessado em 13 de março de 2008

\_\_\_\_\_. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995**. revista de Administração de Pública 34(4), julho 2000 : 55-72. Trabalho apresentado ao Seminário “Moderna Gestão Pública”, patrocinado pelo INA – Instituto Nacional de Administração Pública, Lisboa, 30-31 de março, 2000. Disponível em <http://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/81RefGerenc1995-INA.pdf>. Acessado em 13 de março de 2008.

\_\_\_\_\_. **Instituições, Bom Estado, e Reforma da Gestão Pública**. In Ciro Biderman e Paulo Ervate (Orgs.), Economia do Setor Público no Brasil. São Paulo : Campus Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In Luiz Carlos Bresser Pereira e Peter Kevin Spink (Orgs.), Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7.ª Ed. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2005, 316 p.

CAMPOS et al. **Agronegócio Cooperativo: A Transição e Os Desafios da Competitividade**. Anais do XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2006, Fortaleza-CE – UNIFOR.

CARVALHO, Daniela Moreira; RIOS, Gilvando Sá Leitão. **Associação dos Produtores de Leite de Águas Belas como Agentes de Desenvolvimento**. ANAIS XLIV CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2006, Universidade de Fortaleza – UNIFOR. Fortaleza – Ceará.

CASTRO, Antonio Maria Gomes. **Análise da Competitividade de cadeias produtivas**. Palestra apresentada no workshop Cadeias Produtivas e Extensão Rural da Amazônia. Manaus, 2000. Disponível em [http://www.temasemdebate.cnpem.embrapa.br/textos/anal\\_compet\\_cadeias\\_produtivas\\_cp.pdf](http://www.temasemdebate.cnpem.embrapa.br/textos/anal_compet_cadeias_produtivas_cp.pdf), acessado em 19 de março de 2008.

\_\_\_\_\_,LIMA, Suzana Maria Valle; CRISTO, Carlos Manuel Pedroso Neves.**Cadeia Produtiva: Marco conceitual para apoiar Prospecção Tecnológica**. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. Salvador, 2002. Disponível em [http://mail-b.uol.com.br/cgi-bin/webmail/Cadeia\\_Produtiva\\_Marco\\_Conceitual.pdf?ID=InHxiAXV\\_kOc4JJDWqdn4QjsQ0fJqEZIoMHgSAv&Act\\_View=1&R\\_Folder=aW5ib3g=&msgID=1569&Body=6&filename=Cadeia\\_Produtiva\\_Marco\\_Conceitual.pdf](http://mail-b.uol.com.br/cgi-bin/webmail/Cadeia_Produtiva_Marco_Conceitual.pdf?ID=InHxiAXV_kOc4JJDWqdn4QjsQ0fJqEZIoMHgSAv&Act_View=1&R_Folder=aW5ib3g=&msgID=1569&Body=6&filename=Cadeia_Produtiva_Marco_Conceitual.pdf), acessado em 18 de março de 2008.

CASTRO, Maria Cristina Drumond e. Neves, Braz dos Santos. Análise da Evolução recente e perspectiva da indústria laticinista no Brasil. In: Gomes, Aloísio Teixeira Leite, José Luiz Bellini., Carneiro, Alziro Vasconcelos. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 262 p.

CASTRO, Luciano Thomé e; Lucas Teixeira; e Marina Aluísio Caldeira. Comportamento do Consumidor de Leite e Iogurte p. 230-247 In: CÔNSOLI, M. A. e NEVES, M. F. **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

CONEJERO, Marco Antonio, Matheus Alberto Cônsoli e Marcos Fava Neves. O Setor Agroindustrial de Leite no Brasil In: Console, Matheus Alberto e Marcos Fava Neves. **Estratégias para o Leite no Brasil** (coordenadores). São Paulo: Atlas, 2006.

CÔNSOLI, Matheus Alberto e NEVES, Marcos Fava (Coord.). **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

Constituição Federal, CLT, Legislação Previdenciária / obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Livia Céspedes. – São Paulo : Saraiva, 2006.

DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. Tradução Cid Knipel, revisão técnica Reinaldo O. Silva. São Paulo. Thomson Learning, 2006.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativa**. 18.<sup>a</sup> Ed. São Paulo : Atlas, 2005.

EMBRAPA. Centro Nacional de Pesquisa Agroindustrial de Rondônia (Porto Velho, RO). **III Plano Diretor da unidade 2004 – 2007**. 40 p. Embrapa Rondônia, 2005.

ETZIONI, Amitar, **Organizações modernas**. 7. Ed. São Paulo : Pioneira, 2984.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querino. Paulo Furquim de Azevedo e Maria Sylvia Macchione saes. **Competitividade: Mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Curitiba: Editora Positivo, 2004.

FIGUEIRA, Sérgio Rangel. **Transformações na cadeia produtiva do leite: uma análise a partir das cooperativas**. Campinas, 1999. Dissertação de mestrado. Universidade Estadual de Campinas. Instituto de Economia.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.<sup>a</sup> Ed. 11. impressão – São Paulo : Atlas, 2008.

GOMES, Aloísio Teixeira e Leite; BELLINI, José Luiz. O relacionamento na cadeia agroindustrial do leite para os novos tempos. In: Gomes, Aloísio Teixeira., Leite, José Luiz Bellini., Carneiro, Alziro Vasconcelos. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 262 p.

GOMES, Alexandre Lopes. **Indicadores de eficiência de escalas na produção de leite: um estudo de caso para produtores dos estados Rondônia, Tocantins e Rio de Janeiro**. Piracicaba. Tese de Doutorado. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 2006.

GONÇALVES, Carlos Alberto; Anthero de Moraes Meirelles. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo : Atlas, 2004.

GOZER, C. I. et al. **Agronegócio Cooperativo: a transição e os desafios da competitividade**. ANAIS XLIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2005, Ribeirão Preto – USP. ISBN 85-90388-3-2.

GRAZIANO, da Silva José. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. 2. ed. Campinas, SP UNICAMP. 1998.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Tradução Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiniano. São Paulo: Pearson Pineira Hall, 2004.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. Tradução Lauro Santos Blandy, Antonio C. Amaru Maximiano; revisão técnica Eunice Lacava Kwasnicka. 2. ed. São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1983.

IBGE, Diretoria de Pesquisa, Coordenação de Agropecuária, Pesquisa da Pecuária Municipal 1996-2006, Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/ppm/2006/comentários.pdf>. Acessado em 14 de julho de 2008.

IBGE, contagem da população. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/estatística/população/contagem2007/popmunic2007layoutTCU14112007.pdf>. Acessado em 14 de julho de 2008.

IBGE Estado. Disponível em [http://www.ibge.gov.br/servidor\\_arquivos\\_est/](http://www.ibge.gov.br/servidor_arquivos_est/). Acessado em 24 de janeiro de 2008.

IDARON, Avaliação final do PPA 2004-2007. Porto Velho, 2007.

Instrução Normativa n.º 51, de 18 de setembro de 2002. Ministério de Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Políticas sociais acompanhamento e análise**. Periódico 15, março 2008.

JUCIUS, Michael J.; SCHLENDER, Willian E. **Introdução à Administração: elementos de ação administrativa**. Tradução de Auriphebo B. Simões. 3.<sup>a</sup> edição, Atlas, 1988.

KAPLAN , Robert S. e NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 5.<sup>a</sup> Reimpressão. Rio de Janeiro : Elsevier, 2004.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Fundamentos da Administração**. Tradução de Carlos Afonso Malferrari; São Paulo: McGraw-hill do Brasil, 1981.

SEFIN (2007) Disponível em <http://www.sefin.ro.gov.br/arquivo/legislacao/decretos/Decretos12988-L1558.doc>>Acessado em 19 de novembro de 2007.

LASTRES, Helena M. M. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Novembro de 2003. Disponível em <http://www.ie.ufrj.br/redesist/P4/textos/Glossario.pdf>, acessado em 28 de janeiro de 2007.

MACHADO, José Alberto da Costa; FENZL, Norbert. **A sustentabilidade do desenvolvimento e a demanda material da economia: o caso do Brasil comparado ao de países industrializados**. Artigo produzido sob os auspícios do Projeto Amazônia 21, financiado pela União Européia realizado em parceria com a Áustria, Alemanha, Brasil, Bolívia, Colômbia, Escócia, Holanda e Venezuela. 2001.

MARTINS, et al. **Estruturas Técnica e Econômica da Atividade Leiteira no Brasil**. ANAIS XLIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2005, Ribeirão Preto – USP.

\_\_\_\_\_; FARIA Vidal pedrosa de. Histórico do Leite no Brasil p. 48-65 In: CÔNSOLI, M. A. e NEVES, M. F. (Coor.) **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

MASCARENHAS, Suely. **Dicionário de psicopedagogia**. Rio de Janeiro: Fundação Biblioteca Nacional, Impressão e acabamento, Fábrica de livros, 2005.

MEIRELES, A. J. A (des) **razão laticinista: a indústria de laticínios no último quartel do século XX**. São Paulo, Cultura, 1996.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 29<sup>a</sup> Ed. Malheiros Editores. São Paulo : 2004.

MINTZBERG, Henry. et al. **Safári de Estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre : Bookman, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Rev. Adm. Pública** , Rio de Janeiro, v. 41, n. spe, 2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S003476122007000700006&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122007000700006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 07 Ago 2008. doi: 10.1590/S0034-76122007000700006.



NEVES, Marcos Fava; CAMPOS, Everton Molina; e CÔNSOLI, Matheus Alberto. Tendências e Ações para a Cadeia do Leite no Brasil p. 248-263 In: CÔNSOLI, M. A. e NEVES, M. F. **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

NEY, GOMES MARLON. **Educação e Desigualdade de Renda no Meio Rural Brasileiro** 2007. 116 f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2006.

NOGUEIRA, et al. Produção Leiteira, p. 90, In: CÔNSOLI, M. A. e NEVES, M. F. **Estratégias para o leite no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2006.

NORTH, Douglas. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Tradução Elizabet Hart. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. Tradução de: Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance.

\_\_\_\_\_ **Instituciones, Cambio Institucional Y Desempeño Económico**, Tradução de Augustin Bárcena, Fondo de Cultura Económica, México. 2001. Tradução de: Institutions, Institutional Change and Economic Performance.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial**. 14 ed. São Paulo : Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_ **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21.<sup>a</sup> Ed. São Paulo : Atlas, 2004.

PAES-DE-SOUZA, Mariluce. **Cadeia Produtiva do Leite**. Porto Velho : EDUFRO, 2007.

PIRES. M. S. **Construção do modelo endógeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do mercoeste**. 2001. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001

PONDÉ, J. L. **Coordenação e Inovações Instituições**. Texto para Discussões, n. ° 38, Instituto de Economia UNICAMP, 07/1994 NOOTEBOM, B **Institutions and forms of co-ordination systems**. Organization Studies, Rotterdam, 2000, 21/5, 915-139.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Editora Campus, 26.<sup>a</sup>, 1989.

PROATER – Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia, 2004, 40 p.

PROATER – Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia, 2005, 63 p

PROATER – Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia, 2006, 67 p

PROATER – Programa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia, 2007, 65 p

Relatório de Atividades, 2004, Porto Velho, Idaron, 49 p

Relatório de Atividades, 2005, Porto Velho, Idaron, 59 p

Relatório de Atividades, 2006, Porto Velho, Idaron, 80 p

Relatório de Atividades, 2007, Porto Velho, Idaron, 125 p

Relatório de Atividades, 2004, Porto Velho, Emater-RO, 43 p

Relatório de Atividades, 2005, Porto Velho, Emater-RO, 63 p

Relatório de Atividades, 2006, Porto Velho, Emater-RO, 54 p

Relatório de Atividades, 2007, Porto Velho, Emater-RO, 61 p

Relatório Financeiro, 2004, Porto Velho, Emater-RO.

Relatório Financeiro, 2005, Porto Velho, Emater-RO.

Relatório Financeiro, 2006, Porto Velho, Emater-RO

Relatório Financeiro, 2007, Porto Velho, Emater-RO.

Relatório de Gestão Social, 2004, Porto Velho, Emater-RO, 45 p.

RIGO, Celso André; CARVALHO, Luciano Marcos de. Produção familiar, emprego e agregação de valor na atividade leiteira no Brasil. In: Duarte Vilela, Matheus Bressan, Elizabeth Nogueira Fernandes, Rosângela Zoccal, Marcelo Costa Martins, e Vicente Nogueira Netto. **Gestão Ambiental e Políticas para o agronegócio do leite**. Juiz de Fora, MG: Embrapa Gado de Leite, 2003. 314 p

ROBERTS, John. **Teoria das organizações: redesenho organizacional para o crescimento e desempenho máximos**. Tradução de Ana Beatriz Tavares e Daniela Lacerda. Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.

RONDÔNIA. PPA 2004-2007

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia**. São Pulo: Editora Best Seller, 1989.

SANTANA, Antonio Cordeiro de; AMIN, Mário Miguel. **Cadeias Produtivas e Oportunidades de Negócio na Amazônia**. Belém, UNAMA. 2002.

SANTANA, Antonio Cordeiro de. **Descrição e Análise da Cadeia Produtiva de Leite no Estado de Rondônia**. Movendo Idéias, Belém, v8, n.º 14, p.24 – 36, Nov. 2003.

SANTOS, Benedito Rosa do Espírito. **Os Caminhos da Agricultura Brasileira**. 2.<sup>a</sup> ed. Evoluir, 2001.

SEAPES - Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social. **Relatório Anual 2004**. Porto Velho/RO, 2004, 77 p.

SEAPES - Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social. **Relatório Anual 2005**. Porto Velho/RO, 2005, 138 p.

SEAPES - Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social. **Relatório Anual 2006**. Porto Velho/RO, 2006, 165 p.

SEAPES - Secretaria de Estado da Agricultura, Produção e do Desenvolvimento Econômico e Social. **Relatório Anual 2007**. Porto Velho/RO, 2007, 212 p.

SEBRAE, Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Diagnóstico do Agronegócio do Leite e seus Derivados do Estado de Rondônia. Porto Velho: SEBRAE, 2002.

SFA-RO. Superintendência Federal de Agricultura em Rondônia. **Relatório de Gestão exercício 2004**. Porto Velho/RO, 2004, 56 p.

SFA-RO. Superintendência Federal de Agricultura em Rondônia. **Relatório de Gestão exercício 2005**. Porto Velho/RO, 2005, 126 p.

SFA-RO. Superintendência Federal de Agricultura em Rondônia. **Relatório de Gestão exercício 2006**. Porto Velho/RO, 2006, 99 p.

SFA-RO. Superintendência Federal de Agricultura em Rondônia. **Relatório de Gestão exercício 2007**. Porto Velho/RO, 2007, 201 p.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho, 2007, 120 p. (em fase de elaboração).

STEPHANES, Reinhold. Janela de oportunidades. **Revista Agroanalysis**. A Revista do Agronegócio da FGV. São Paulo, v. n.º 28, n.º 07, p. 27-28, julho, 2008.

SZTAJN, Rachel; Mudança Institucional: A perspectiva do Direito In: Zylbersztajn, Décio; Sztajn, Rachel Direito e Economia, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2.º ed. São Paulo : Atlas, 2005.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia empresarial: Tendências e Desafios um enfoque na realidade brasileira**. Makron Books, São Paulo : 2000.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2007.

Vilela, D., Bressan, M., Cunha, A. S. ed. **Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento**. Brasília; MCT/CNPQ, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 484 p.

YAMAGUCHI, Luiz Carlos Takao; MARTINS, Paulo do Carmo; CARNEIRO, Alziro Vasconcelos; Produção de leite no Brasil nas três últimas décadas In: Gomes, Aloísio Teixeira., Leite, José Luiz Bellini., Carneiro, Alziro Vasconcelos. **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001. 262 p.

ZYLBERZSTAJN, Dercio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agrobusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. Departamento de Administração, FEA/USP. 1995. 238P. (Tese de Livre-Docência).

\_\_\_\_\_ Ensino, Pesquisa e Consultoria nos Agronegócios: as Múltiplas Linguagem do Profissional dos Agronegócios. In PINAZZA, Luiz Antonio; ALIMANDRO, Regis (Coord.). **A Reestruturação no Agribusiness Brasileiro: Agronegócio no Terceiro Milênio**. Rio de Janeiro: ABAG/Agroanalysis/FGV, 1999, p. 95-96.