

Organizações Públicas e a Consolidação da Cadeia Produtiva do Agronegócio Leite em Rondônia - Brasil

Resumo

As organizações públicas objetivam prestar serviços para a sociedade. São sistemas dinâmicos, complexos e interdependentes, os quais possibilitam o direcionamento de esforços para os diversos setores da economia, inclusive às cadeias produtivas dos agronegócios. Este trabalho tem como objetivo apresentar a perspectiva das organizações públicas para a consolidação da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia – Brasil. Neste Estado o desenvolvimento da pecuária começa a partir da abertura da BR 364, onde a pecuária leiteira teve seu desenvolvimento nas pequenas e médias propriedades. A metodologia envolveu pesquisa de dados secundários nos instrumentos formais de gestão de organizações públicas e primária com aplicação de questionário, com questões abertas e fechadas. Os resultados demonstram que as ações não sanam definitivamente as necessidades. Concluindo-se que as políticas públicas são favoráveis e as organizações precisam contribuir mais com a consolidação desta.

Palavras-chave: Organizações Públicas, Cadeia produtiva, Agronegócio Leite.

Introdução

Considerando que as organizações públicas objetivam prestar serviços para a sociedade, que são sistemas dinâmicos, complexos e interdependentes, compondo-se de componentes essenciais como: recursos, pessoas, processos, estruturas organizacionais e tecnologias, e que estas devem cumprir sua missão com empenho e dedicação para manter a eficiência dos serviços públicos e a supremacia no atendimento da sociedade (Dias 127), questiona-se como estas direcionam esforços para os diversos setores da economia, inclusive às cadeias produtivas dos agronegócios? Uma vez que as mudanças mais significativas na agricultura no mundo tiveram início nos últimos 50 anos, e que nestas cinco décadas as mudanças ocorridas nas propriedades dotam-nas de novas características.

Observa-se que a pecuária se desenvolve em muitos países e também no Brasil, com um aumento considerável do seu rebanho, de modo particular o plantel leiteiro. Em Rondônia também ocorreu fato semelhante. O desenvolvimento da pecuária leiteira começa a partir da abertura da BR 364, na década de 1960, em pequenas e médias propriedades, com áreas de até 100 hectares, enquanto que a pecuária de corte evoluiu mais nas áreas acima de 100 hectares.

A bacia leiteira do estado de Rondônia localiza-se na região de Ji-Paraná, a qual compõem-se dos municípios de Jarú, Ouro Preto, Espigão do Oeste, Presidente Médici, Rolim de Moura e Cacoal formando a Região Central. O estudo foi realizado junto às instituições, organizações públicas das esferas de governo estadual e federal, consideradas integrantes do ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite no estado de Rondônia.

O Estado de Rondônia é uma das mais novas unidades federativa 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). 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 organizações públicas estudadas são voltadas para o setor agropecuário e envolvem outras cadeias, além da cadeia produtiva do agronegócio leite. Considerando que é peculiar da agricultura familiar, no Estado de Rondônia, que em todas as propriedades de alcance das ações, existe gado leiteiro. Essas organizações elaboram seus planejamentos a cada exercício, acompanham e avaliam sua execução, que reflete no desenvolvimento da cadeia produtiva do agronegócio leite.

Tais organizações fazem parte do ambiente organizacional, agem em função de regras, do ambiente institucional, que conforme North (13) constitui-se nos 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 têm 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 organizações públicas presentes no ambiente organizacional da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia.

As Organizações Públicas

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 108). Este formado vem cada vez mais se firmando, no atual processo de globalização, pois estas organizações desempenham atividades em parcerias com iniciativas privadas, principalmente as de interesse sociais.

Neste contexto Daft (11) destaca quatro características das organizações: (1) entidades sociais; (2) dirigidas por metas; (3) desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturadas e coordenadas e (4) ligadas ao ambiente externo. Esta concepção traz, em seu bojo, a presença de pessoas. Etzioni (94) 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. Para Hall “[...] as organizações de trabalho ocupam uma parte muito importante da vida das pessoas” (4). Considerando que as pessoas constituem-se um dos pilares das organizações, embora somente na fase profissional influencie mais na vida dos indivíduos. Nesta linha de raciocínio, Daft (20) 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.

Para Hampton uma organização é “[...] uma combinação de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”(7). 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 10). Este ambiente, na visão de Roberts (25), 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.

Quanto aos ambientes interno e externo, Tavares (35) 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 arquitetura organizacional que facilite enxergar as oportunidades e as ameaças; visão da organização em negócio que se manifesta através da idéia da missão. Estrutura-se em dois outros níveis: o operacional e o administrativo; promover a produtividade do capital intelectual.

As organizações, para sobreviverem em seus ambientes, devem construir relacionamentos interorganizacionais. Isto ocorre, segundo Daft (26), se houver estabilidade do ambiente e depende das necessidades das organizações. Hall (24) apresenta três formas de relacionamentos interorganizacionais que satisfazem a afirmação de Daft, pois os relacionamentos apresentados podem ser realizados conforme a necessidade: 1 - relacionamento interorganizacional duplo (RID) ou par, que é considerado a forma mais simples; 2 - conjunto interorganizacional (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 - podem ser através de rede

interorganizacional (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 1, a seguir, mostra o desenho das formas de relacionamento interorganizacional.

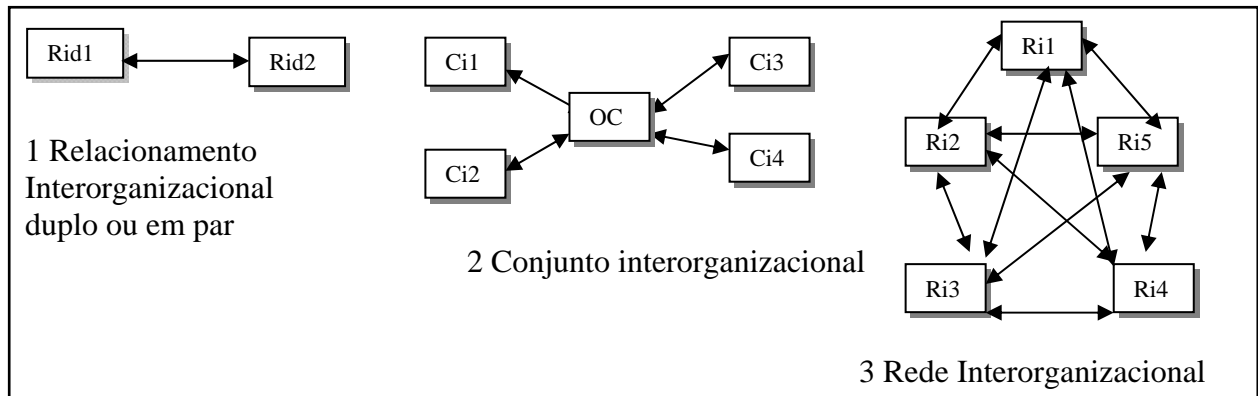


Ilustração 1 - As formas de Relacionamento Interorganizacional
Adaptado de Hall 24, pelos autores.

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 (26) diz que é 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 69).

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 “[...] 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” (29). 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 20)

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 21).

As organizações existem para realizar atividades e dinamizar processos. A administração pública tem suas organizações com uma missão social importante voltada para saúde, segurança, educação, entre outras. As quais se utilizam de técnicas e instrumentos de planejamento para prever suas metas, organizar suas ações e controlar seus resultados.

Ambiente Institucional e Organizacional de Cadeia Produtiva

Em suas pesquisas sobre as instituições, North (16) 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 desempenho econômico, social e tecnológico, conseguido através das organizações, dependerá das instituições e sua evolução no exercício ativo dos papéis das organizações, segundo North (14) e Pondé, (34). 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 (23) de estruturas informais. O desencadeamento destes fatores, componentes do ambiente institucional, na visão de Paes-de-Souza (57), 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.

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 (95), 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.

No estudo realizado por Pires (61), encontram-se contribuições conceituais para a formação da visão sobre cadeia produtiva, como: a idéia de uma articulação das atividades econômicas - mercado, tecnologia, organização e capitais; 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; conjunto de ações de cunho

econômico visando a regulação valorativa dos meios de produção de modo que fique assegurada a articulação das diversas operações; e a possibilidade de definir a cadeia produtiva a partir da identificação de um produto ou serviço final.

Santana (2) corrobora enfatizando que cadeia produtiva específica no agronegócio, constitui-se em 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.

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 21). Esta concepção possibilita que se compreenda sua estrutura e funcionamento e, que se examinem cada um de seus segmentos, bem como suas formas de interações intra e interempresas.

A Ilustração 2, a seguir, mostra a representação da cadeia produtiva do leite de acordo com os segmentos apresentados por Gomes (21).



Ilustração 2.2 - Esquema da Cadeia Produtiva do Agronegócio Leite.

Fonte: Adaptação, com base em Gomes (21).

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 (22) 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.

Objetivo

Este trabalho tem como objetivo apresentar a perspectiva das organizações públicas para a consolidação da cadeia produtiva do agronegócio leite no Estado de Rondônia – Brasil, a partir da análise de documentos formais de gestão, onde constam as ações planejadas e os resultados alcançados por estas. Para tanto, teve-se como objetivos intermediários: 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; e elencar proposições que possam subsidiar o planejamento de ações voltadas às necessidades da cadeia produtiva do agronegócio leite em Rondônia.

Procedimentos Metodológicos

Buscou-se resposta as questões de pesquisa e ao objetivo, inicialmente conhecendo a

percepção dos técnicos dos órgãos públicos federais e estadual, localizados em Porto Velho que exercem influência na cadeia, seja nas ações de planejamento, fiscalização ou acompanhamento, sobre as características dos produtores rurais e a atuação do ambiente organizacional para a consolidação da cadeia produtiva do leite no estado. Nesta fase, a pesquisa foi primária com atividade de campo, com aplicação de questionários com 5 questões fechadas do tipo likert e 1 aberta, visando conhecer a percepção dos técnicos, das organizações que compuseram a amostra da pesquisa, quais sejam: Associação de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Rondônia – EMATER-RO; Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA; Superintendência Federal de Agricultura de Rondônia – SFA/RO; Agência de Defesa Sanitária Agrosilvopastoril do Estado de Rondônia – IDARON; e a Secretaria de Estado da Agricultura, Pecuária e de Desenvolvimento Social do Estado de Rondônia – SEAPES. Os questionários foram respondidos por 9 (nove) técnicos, de um universo de 11 (onze) assim distribuídos: 4 (quatro) dos órgãos estaduais e 5 (cinco) dos órgãos federais.

No segundo momento, foram selecionados, classificados e analisados os documentos formais de gestão das organizações estudadas, onde constam os registros das ações planejadas e os resultados alcançados, no período de 2004 a 2007. Utilizou-se o método pesquisa de levantamento e análise descritiva para demonstração dos resultados.

Análise de Dados e Resultados

A análise dos dados resultantes da pesquisa com os técnicos está demonstrada figura 1, a seguir. As respostas demonstram que todas as questões situam-se na média entre 3,4 e 4,1 distante da pontuação máxima 5, que seria a concordar totalmente, considerando ainda que 3 na escala likert é uma nota neutra, pode-se dizer que a percepção dos técnicos não possibilita concluir que existam ações estruturantes na direção da consolidação da Cadeia Produtiva do Leite, embora existam políticas públicas para apoio institucional.

| QUESTÕES | MÉDIA |
|---|-------|
| 1. O apoio institucional oriundo do governo estadual contribui para a consolidação da cadeia produtiva do leite, em Rondônia? | 4,1 |
| 2. O ambiente organizacional esta estruturado para suporte a cadeia produtiva do leite em Rondônia colabora para a sua consolidação? | 3,4 |
| 3. As exigências da Instrução Normativa n.º 51, frente a logística atual dos produtores, terá impacto favorável na consolidação da cadeia produtiva do leite? | 3,8 |
| 4. Considerando a realidade atual da cadeia produtiva do leite (baixa produtividade, rebanho não especializado, dificuldade burocrática para obter financiamento, entre outras) os esforços empreendidos pelo PROLEITE estão contribuindo para a melhoria deste quadro? | 3,7 |
| 5. A produção de leite em Rondônia vem crescendo expressivamente em relação ao quadro nacional. Qual o grau de contribuição das políticas estaduais para incentivo a esta produção? | 3,6 |

Figura 2 - Avaliação do Apoio a Consolidação da Cadeia Produtiva do Leite na Percepção dos Técnicos
Fonte: Resultado da Pesquisa, 2007

O questionário também ofereceu oportunidade para manifestações discursiva, através de um campo para comentários. Analisando os comentários observa-se que: o ambiente organizacional no estado ainda pode avançar para colaborar positivamente para a estruturação da cadeia produtiva do leite; o suporte financeiro, do PROLEITE, provém dos produtores; falta energia em alguns pontos no interior do Estado, que impede o cumprimento da IN 51; existe apoio governamental, todavia os pequenos produtores necessitam de melhor estrutura e conscientização para o cumprimento das exigências da IN 51 que, na realidade é para a indústria e não para o produtor; os esforços do PROLEITE estão contribuindo, mas poderiam ser mais decisivos, é necessário ainda intensificar o melhoramento genético, manejo adequado do rebanho, pastagem, alimentação e nutrição adequada; o PROLEITE é um grande avanço para a melhoria da qualidade do leite produzido em Rondônia, mas ainda é preciso que os produtores se conscientizem da importância das tecnologias e conhecimentos repassados pelos técnicos, para que haja um incremento em qualidade do produto e conseqüentemente aumento da renda familiar; deveria ser dada mais atenção a questão da melhoria do rebanho.

Organizações Públicas e a Consolidação da Cadeia Produtiva Estudada

Dentre as competências, da SEAPES, 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.

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

A diretriz de pesquisa e desenvolvimento para o período 2004 a 2007, da EMBRAPA, foi o III Plano Diretor, que tem como objetivo, 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. A EMBRAPA investe em P&D com ênfase em ações direcionadas para a 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, sobremaneira, para o melhoramento da qualidade do produto leite.

A caracterização da SEAPES e da EMBRAPA mostra que estas duas instituições não desenvolvem ações operacionais com intervenção direta com a unidade de produção primária, mas participam do desenvolvimento da cadeia produtiva do agronegócio leite, na condição de fomento financeiro e apoio técnico.

A aplicação da metodologia, utilizada na pesquisa, junto às instituições: SFA/RO, IDARON e EMATER-RO, apresentaram os resultados representados na tabela 1, que mostra que os percentuais de alcance das metas, em cada instituição, se mantiveram 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 sanitária e qualidade do leite. Todavia não foi lançado o 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 desenvolve atividades que contemplam todos os fatores definidos.

Tabela 1 – comparativo dos fatores interinstitucionais

| Organizações Fatores | SFA/RO (%) | IDARON (%) | EMATER-RO (%) |
|-------------------------|---------------|---------------|------------------|
| Educação | - | - | 91,91 |
| Qualidade do leite | 99,06 | 100 | 126,52 |
| Máquinas e equipamentos | - | - | 94,06 |
| Organização Social | 100 | - | 91,69 |
| Comercialização | - | - | 105,09 |

Fonte: Composição dos autores

As ações realizadas pela SFA/RO, IDARON e EMATER-RO, referente aos fatores, 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, através de convênios com a SEAPES estão contribuindo, positivamente, para a melhoria da cadeia. Observa-se que as metas anuais, ainda estão 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. Portanto conforme mostra o comparativo dos fatores interinstitucionais, ações têm sido realizadas, pelo ambiente organizacional estruturado.

Conclusões

Destaca-se que em face às dimensões da pecuária rondoniense, mesmo reconhecendo que as ações estão focadas nas necessidades, estas ainda não são suficientes. Para sanar as deficiências da Cadeia, serão necessários maiores investimentos em recursos humanos, aumentando o contingente de técnicos. Os registros dos atos da gestão precisam melhorar e ser disponibilizados por meio eletrônico, mais acessíveis ao acompanhamento da sociedade, que custeia as ações de cada instituição governamental integrante do ambiente organizacional. Com base nos resultados da pesquisa sobre a consolidação da cadeia produtiva do agronegócio leite em Rondônia, conclui-se que os esforços que estão sendo envidados ainda são insuficientes para que a cadeia se consolide e ainda, que deve ser buscada continuamente maior aproximação dos atores do ambiente organizacional, tendo em vista que o objetivo das organizações que formam este ambiente é o apoio, a assistência técnica, a difusão de novas tecnologias, a inspeção e fiscalização, funções importantes e necessárias para a melhoria, e a consolidação da cadeia produtiva do leite no estado.

Referências

- ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. Tradução de Mário Ribeiro Cruz. Revisão técnica Luis Gaj. São Paulo: Atlas, 1983.
- 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.
- 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.cnpm.embrapa.br/textos/anal_compet_cadeias_produtivas_cp.pdf, acessado em 19 de março de 2008.
- DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. Tradução Cid Knipel, revisão técnica

Reinaldo O. Silva. São Paulo. Thomson Learning, 2006.

DIAS, T. L. Modelo de Sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Governo Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

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

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

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.

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

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.

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.

PAES-DE-SOUZA, Mariluce. **Governança no Agronegócio Enfoque na cadeia Produtiva do Leite**. EDUFRO. Porto Velho, 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 coordination systems**. Organization Studies, Rotterdam, 2000, 21/5, 915-139.

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.

SANTANA, Antonio Cordeiro de. **Descrição e Análise da Cadeia Produtiva de Leite no Estado de Rondônia**. Movendo Idéias, Belém, v8, n.º 14, 24 – 36, Nov. 2006.

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

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