

VIII Congresso  
**CONSAD**  
de Gestão Pública



**26, 27 e 28** de maio de 2015  
Brasília / DF - Centro de Convenções Ulysses Guimarães

## **AGRONEGÓCIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO MATO GROSSO**

**AYLLA KIPPER  
SENERI PALUDO  
FÁBIO CAMMAROTA**

## AGRONEGÓCIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DO MATO GROSSO

Aylla Kipper  
Seneri Paludo  
Fábio Cammarota

### RESUMO

O presente capítulo apresenta os principais resultados do Diagnóstico realizado pelo Projeto Pensar Mato Grosso viabilizado pelas principais entidades do setor Agropecuário do Estado: Famato, Sindicatos Rurais, Acrimat, Ampa e Aprosoja<sup>1</sup>. O Projeto teve por objetivo a construção de uma Agenda de Prioridades para o setor produtivo do Agronegócio, a partir da avaliação das dificuldades de produção e dos potenciais existentes no setor para os próximos anos. Esta iniciativa foi coordenada pela FAMATO, com o apoio técnico da Fundação Dom Cabral e tomou corpo a partir do levantamento de informações junto a líderes rurais, especialistas do Agronegócio e representantes das entidades que atuam no setor, a fim de propor ações e projetos para os então futuros candidatos ao Governo do Estado de Mato Grosso. O Estado de Mato Grosso enfrenta vários problemas que afetam a competitividade do seu Agronegócio. São graves e variados problemas, que basicamente estabelecem desafios em grandes áreas temáticas: infraestrutura (logística e energia), tributária, meio ambiente, fundiária e defesa agropecuária. A tratativa de problemas complexos exige um olhar aprofundado e multidisciplinar, capaz de gerar um claro entendimento sobre suas causas e efeitos, de forma a proporcionar subsídios na busca de alternativas de efetiva resolução. Este texto irá resumir os principais a partir da análise feita sobre os fatores que afetam o desenvolvimento do Agronegócio em Mato Grosso e, de forma breve, apresentará também as alternativas e ações propostas para o Estado, como pauta para futuras decisões estratégicas do Poder Executivo Estadual.

---

<sup>1</sup> ACRIMAT – Associação dos Criadores de Mato Grosso; AMPA – Associação Mato-grossense de Produtores de Algodão; APROSOJA – Associação dos Produtores de Soja e Milho do Estado de Mato Grosso; FAMATO – Federação da Agricultura e Pecuária do Estado de Mato Grosso.

## O PROJETO PENSAR MATO GROSSO: UM INVENTÁRIO DE OPORTUNIDADES DE MELHORIA

O Projeto Pensar Mato Grosso foi realizado em quatro etapas principais, sendo elas:

- Realização de pesquisa qualitativa com produtores rurais e formadores de opinião a respeito dos desafios e oportunidades do Estado;
- Realização de pesquisa quantitativa com produtores rurais;
- Análise das informações levantadas pelo grupo de trabalho composto por membros das entidades representativas do Agronegócio; e
- Elaboração de uma agenda positiva, considerando as propostas construídas em conjunto.

A pesquisa qualitativa foi feita por meio de entrevista com 32 líderes rurais de médio e grande porte. A quantitativa, por sua vez, foi respondida via questionário por 325 agropecuaristas, distribuídos em 12 cidades-polo do Estado, entre os meses de abril e maio de 2014. Em posse de todo esse material, foram realizadas oficinas de trabalho com representantes das associações participantes desta iniciativa e diversas entrevistas, com o intuito de discutir e validar os resultados aqui apresentados. Posteriormente, o material foi apresentado em uma plenária aos principais candidatos ao governo do Estado, como símbolo das ações propostas para o desenvolvimento do Agronegócio mato-grossense.

Discorre-se, a seguir, sobre as principais oportunidades de melhoria em relação à infraestrutura, energia, matriz de modais, armazenagem e escoamento, custo de frete e custo operacional, oferta e custo de, modelo tributário, meio ambiente, questão fundiária e defesa agropecuária.

A afirmação de que na Infraestrutura se encontram os principais problemas do Estado é consenso entre todos os envolvidos. Inúmeros são os desafios que montam a situação da logística em Mato Grosso. Em todas as fases do processo logístico encontram-se problemas e oportunidades de melhorias, em especial, nos quatro subtemas: armazenagem e escoamento; custo de frete e custo operacional; matriz de modais. A infraestrutura apresenta também limitações na distribuição de energia.

Mato Grosso é um exportador líquido de energia elétrica e se revela com grande potencial de geração hidrelétrica, mas, ainda assim, apresenta gargalos na oferta de eletricidade em pontos importantes do território. O alto custo de transmissão e distribuição da energia também afeta diretamente a rentabilidade dos produtores. Conforme estudo elaborado pela Firjan, o custo energético (em R\$/MWh) de Mato Grosso é o mais alto dentre os estados brasileiros. Enquanto a média brasileira alcança uma carga tributária de 31,5% sobre o custo de consumo da energia elétrica, a média de Mato Grosso fica em 35,6%.

No Brasil, a matriz de modais de transportes mostra que 58% dos transportes de cargas do país é realizado por meio rodoviário, 25% ferroviário e apenas 13% por meio de hidrovias<sup>2</sup>, sendo que o Estado de Mato Grosso segue praticamente a mesma estrutura de matriz de modais brasileira, fato muito ruim, levando em conta os problemas inerentes ao modal rodoviário.

A capacidade de armazenagem, embora seja uma questão de (responsabilidade federal, traz, de partida, grandes gargalos aos produtores rurais. A falta de estrutura e de planejamento de armazenagem da safra obriga que os meios de transporte (no caso os próprios caminhões) sejam utilizados como armazéns móveis. Conforme cálculos do IMEA (2013-2014), o Estado apresenta um déficit de armazenagem de aproximadamente 23 milhões de toneladas, o que revela o baixo investimento em infraestrutura em relação ao potencial produtivo.

Atualmente, Mato Grosso se encontra entre os principais produtores de grãos do país e enfrenta diversos problemas ligados ao escoamento de seus produtos. Nessa esteira, um dos gargalos críticos encontra-se no chamado frete de ponta curta (fazenda – armazenagem), isso por conta da péssima situação das estradas vicinais, o que impõe, já nos trechos iniciais, graves problemas logísticos. Estas condições deficientes de estradas não são exclusividade das estradas vicinais, mas também das estradas pavimentadas do Estado, que são responsáveis pela ligação com as rodovias federais que cruzam o Estado. Estas rodovias, além de subdimensionadas para o fluxo de transporte de cargas, não possuem a construção e reparação devida, o que gera um custo maior de frete para o sistema produtivo.

---

<sup>2</sup> A matriz de modais de transporte de carga nos Estados Unidos apresenta os seguintes números: 5% rodoviário; 35% ferroviário e 60% hidrovário. (fonte: Confederação Nacional da Agricultura – CNA).

Outro grave problema encontra-se no próprio desenho das rotas, que usam predominantemente, o porto de Santos, cuja localização é muito distante do Estado de Mato Grosso<sup>3</sup>. O estudo realizado pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2013) enfatiza que o escoamento da produção de grãos mato-grossense, pelo modal rodoviário, percorre uma distância média de 2.180 km. O Estado de Mato Grosso tem um dos fretes mais caros do mundo, consequência da própria localização geográfica, do desenho das rotas e da qualidade das estradas. A gravidade deste problema, novamente, deve ser enxergada sob a ótica do produtor rural, que além dos gargalos estruturais, sofre na compressão das margens imposta pelos elevados gastos com frete. Diversas análises comparativas deflagram a baixa competitividade dos custos logísticos de Mato Grosso. Sob a perspectiva lavoura/porto, a previsão é de que o custo do Estado atinja uma média em torno de U\$133 em 2014, enquanto o custo aferido nos Estados Unidos da América do Norte, por exemplo, está estabilizado em U\$ 23, conforme projeta o Movimento Pró-logística (MPL).

Um estudo realizado pela Confederação Nacional do Transporte (CNT) em 2012/2013 traz uma visão geral da situação das rodovias nos estados brasileiros, sendo que para Mato Grosso quase 50% da malha foi considerada em situação ruim ou péssima, o que impõe aos transportadores gastos adicionais com o equipamento de transporte (caminhão), seja em razão do desgaste de peças, seja no desperdício de tempo em estradas cuja velocidade de tráfego é muito baixa.

A questão tributária no Mato Grosso também se reveste de inúmeros desafios, que vão desde a elevada carga tributária – em um complexo sistema de tributação – aos diversos descontentamentos em relação à atuação governamental, sobretudo para com a gestão fiscal. A elevada carga tributária é uma das reclamações mais recorrentes dos produtores rurais.

Adicionalmente, o Sistema Tributário do Estado é visto como o principal concorrente do produtor, dada a burocracia e a complexidade operacional presentes nos procedimentos tributários, evidenciadas pelos excessos praticados nas obrigações acessórias e pelas frequentes mudanças de legislação.

---

<sup>3</sup> O Porto de Santos é responsável por 58% da soja e 57% do escoamento de milho do Estado. Em segundo lugar está o Porto de Paranaguá, exportando 15% da soja e 9% do milho. Os portos das regiões Norte e Nordeste são pouco explorados, e ainda menos, as hidrovias que permitem a chegada a esta região do País.

Os problemas relacionados à gestão ambiental têm sido um dos principais dificultadores do desenvolvimento do Agronegócio. Além de o Estado possuir uma larga extensão de áreas preservadas (62% do Mato Grosso é área preservada – IMEA, 2014), há outros pontos que colocam a questão ambiental como uma das mais problemáticas na percepção do produtor rural.

O primeiro a ser destacado refere-se à imagem negativa construída em torno do Produtor Rural, visto como um “grande devastador”, embora os números de desmatamento no estado vêm se reduzindo de forma acentuada nos últimos anos.

No arcabouço jurídico que regulamenta e fiscaliza a questão ambiental existe um claro sombreamento institucional entre os atores federais e estaduais. Embora haja uma Lei Federal (Lei Complementar 140/2011) que trata justamente das competências de cada um dos entes, o que acontece atualmente, é uma sobreposição e até uma duplicação na atuação. A legislação estadual vigente apresenta divergências relevantes frente à legislação federal, situação que traz ao produtor rural uma latente sensação de insegurança jurídica, fato que inibe movimentos de investimento, nas suas mais diversas modalidades (acesso ao crédito, expansão rural, aquisição de equipamento etc.).

Dentro do tema, há que se pontuar ainda os enormes custos praticados no Licenciamento Ambiental do Estado de Mato Grosso, dentre os mais caros do país.

De forma similar à questão ambiental, os problemas que afetam o tema fundiário também encontram origem nas questões ideológicas e operacionais/burocráticas. Segundo os entrevistados, a própria atuação do Governo do Mato Grosso deveria sinalizar uma maior parceria e prestação de serviços para com o produtor rural. Os dados coletados nas entrevistas evidenciam que, por conta dessas situações problemáticas, o clima de insegurança jurídica para os produtores é constante.

Adicionalmente à situação de vulnerabilidade, os problemas se agravam pelos descontroles operacionais, no que tange à gestão das propriedades rurais no Estado. No Governo do Mato Grosso a gestão fundiária é realizada pelo Instituto de Terras do Estado de Mato Grosso (INTERMAT) que apresenta graves problemas estruturais e de ingerência da base cadastral.

A defesa agropecuária afeta diretamente a competitividade do produtor rural, uma vez que a sanidade animal e vegetal é condição crítica para o mercado nacional e, sobretudo, para o internacional.

Um dos pilares de um serviço de defesa agropecuária é o respaldo legal. Seja no controle, combate e erradicação de doenças, qualquer ação sanitária e fitossanitária não tem validade sem o respaldo legal. Nesse sentido, a competitividade das exportações brasileiras depende de uma legislação adequada, já que os mercados internacionais penalizam aqueles países cujo arcabouço se mostre desalinhado às normas internacionais. A Constituição Federal determina que compete à União estabelecer as normas gerais e aos Estados e Municípios uma competência suplementar, desde que atenda aos interesses locais e que normatizações sejam mais restritivas. Nasce aí uns dos problemas de natureza legal que afeta à defesa: tais prerrogativas acabam por provocar um desalinhamento geral no sistema administrativo, tendo os diferentes entes federativos distintos níveis de restrição. Adicionalmente, tem-se uma legislação extremamente antiga, cujos mecanismos de operacionalização se mostram desatualizados e enxertados de instruções normativas (atualmente há mais 5.000 instruções normativas vigentes).

Também nesta temática, diversos são os desafios do Governo. O problema se agrava no próprio órgão responsável pela defesa, o Instituto de Defesa Agropecuária do Estado de Mato Grosso (INDEA), que atualmente carece de centralidade estratégica, de estrutura física, humana e orçamentária.

## **O MODELO DE GESTÃO GOVERNAMENTAL PARA O AGRONEGÓCIO**

Este estudo também se propôs apresentar alguns dos principais obstáculos da gestão do Estado de Mato Grosso, com enfoque especial naqueles órgãos governamentais que mais impactam o Agronegócio estadual. Cabe destacar que a discussão do Modelo de Gestão do Agronegócio teve como base conceitual e metodológica a Gestão Matricial para Resultados (Marini e Martins, 2010), que enfatiza a relevância, em um bom modelo de gestão, da presença dos

seguintes elementos: i) uma agenda de governo (ou estratégia) bem definida; ii) mecanismos que assegurem o alinhamento das estruturas de governo (principais executoras do plano) à estratégia; e iii) uma sistemática de monitoramento e avaliação dos esforços realizados e resultados alcançados.

Olhando para estas três dimensões de análise, o primeiro esforço empreendido possibilitou identificar alguns gargalos das estruturas de Governo, em especial, dos órgãos que mais atravancam o desenvolvimento do Agronegócio, conforme ilustrado na Figura 3.

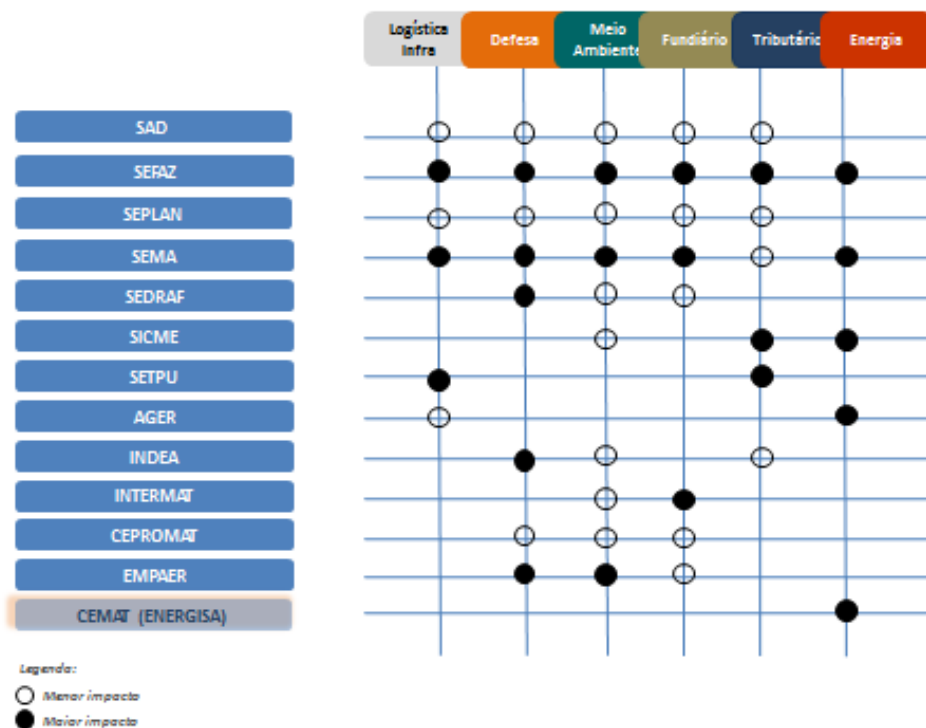


Figura 3: Matriz de Impacto dos órgãos de Governo no Agronegócio Mato-grossense

Atualmente, a Secretaria de Fazenda (SEFAZ) e a Secretaria do Meio Ambiente (SEMA) são as estruturas que mais têm influência nos temas que afetam o Agronegócio, conforme ilustram os nós apontados na matriz acima. Já a Secretaria de Planejamento (SEPLAN) e a Secretaria de Administração (SAD) embora se relacionem com praticamente quase todos os temas, têm atuado de forma coadjuvante (os nós grafados em aparência branca demonstram o baixo impacto



destes órgãos). Uma segunda análise buscou avaliar qual o grau de prontidão dos órgãos de governo, levando em consideração nove “elementos de gestão”, a saber<sup>4</sup>:

- Estratégia: avalia o processo de gestão estratégica, que vai desde a formulação até a implementação e ferramentas de monitoramento.
- Modelo organizacional: identifica os critérios de departamentalização e divisão do trabalho adotados, as informalidades existentes e sua adequação.
- Processos e serviços: mapeia os principais macroprocessos, seus fornecedores e beneficiários, e o atendimento aos requisitos.
- Recursos humanos: consolida e analisa o quadro de pessoal inclusive servidores efetivos e sem vínculo.
- Sistemas informacionais: levanta todos os sistemas utilizados, sua função, se atendem às necessidades de seus usuários, a qualidade e confiabilidade.
- Infraestrutura: identifica as condições de trabalho das unidades dos órgãos.
- Recursos financeiros: Compara o orçamento disponível com o necessário para a realização das ações propostas e a capacidade de execução.
- Articulação: analisa a capacidade de articulação do Governo entre suas unidades e externamente (atores e parceiros estratégicos e sociedade civil).
- Legislação: verifica a pertinência e consistências das diretrizes legais que orientam os trabalhos desenvolvidos nos órgãos.

Os resultados das análises apresentam diversos obstáculos, sendo os principais deles relacionados à formulação da agenda estratégica, a problemas nas estruturas implementadoras e a problemas no monitoramento e avaliação. A estratégia do Governo do Mato Grosso, materializada pelos seus instrumentos

---

<sup>4</sup> Adaptado de Martins e Marini (2010), capítulo 6: Alinhando estruturas implementadoras e pactuando resultados.

legais hoje vigentes (Planejamento de Longo Prazo, PPA e Planos Setoriais), carece de legitimidade, afirmação que se ratifica pelo não reconhecimento destes instrumentos como direcionadores das demandas e das ações governamentais.

No que concerne ao alinhamento das estruturas implementadoras, é possível observar a carência de mecanismos de alinhamento organizacional, marcados pela não existência de processos de desdobramento estratégico, de alinhamento na alocação de recursos financeiros e pela falta de uma política de gestão de pessoas orientada para o desenvolvimento de competências estratégicas.

Os modelos e as práticas de monitoramento e avaliação do desempenho também não estão claramente definidos, embora o Estado seja munido de ferramentas e sistemas informacionais para realizá-lo. A avaliação de resultados é precária e ocorre anualmente, para atender aos atos legais, deixando de ser utilizada para a responsabilização, tomadas de decisões estratégicas e correções de rumo. A prestação de contas também é deficitária, sendo possível afirmar que as atividades de transparência e responsabilização do Governo apresentam tímidos avanços.

## **UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO COM BASE NO AGRONEGÓCIO**

A capacidade do Mato Grosso se tornar um Estado mais competitivo está intrinsecamente ligada à resolução dos seus graves problemas. Foi, então, proposta uma lógica de desenvolvimento para o Estado, pela perspectiva do Agronegócio. Nesse sentido, um conjunto coerente e convergente de alternativas foram pensadas, e estão representados na Figura 4, a seguir:

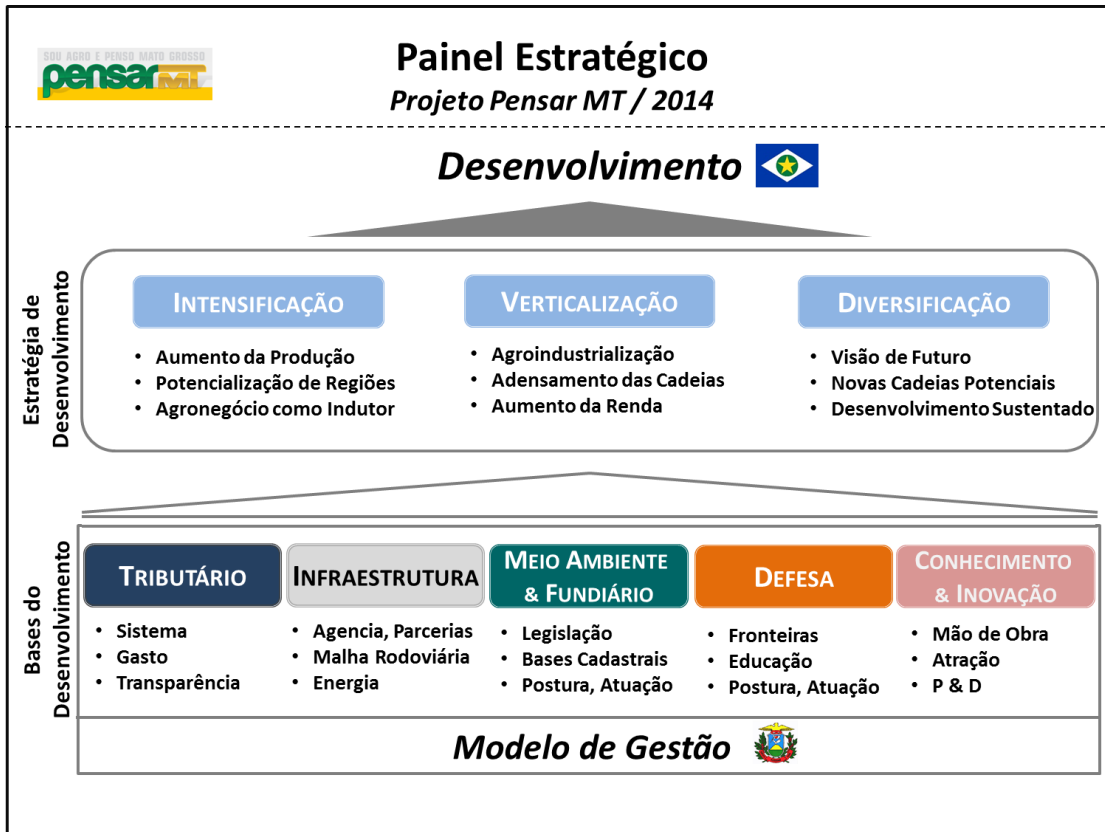


Figura 4: Agenda Positiva Pensar MT/2014

A figura pretende comunicar a relação causal entre a Estratégia de Desenvolvimento, as Bases do Desenvolvimento e o Modelo de Gestão do Governo Mato Grosso. Essa relação se dá pela premissa de que uma Estratégia de Desenvolvimento só se viabiliza a partir de algumas condições críticas e estruturantes e, neste sentido, a resolução dos estrangulamentos críticos precisa ser entendida como basilar no Desenvolvimento do Estado de Mato Grosso.

O raciocínio inverso também é válido. Qualquer plano de desenvolvimento não se sustenta se não contemplar um caráter estratégico, que traduza claramente o que se ambiciona.

Os quadros 1 a 3, a seguir postados, reúnem sinteticamente as alternativas/diretrizes construídas e propostas ao longo do projeto para cada uma das três dimensões: Estratégia de Desenvolvimento; Bases do Desenvolvimento para os temas prioritários; e Alternativas para o modelo de gestão de Mato Grosso.

Estratégia de Desenvolvimento		
Aumento da Produção	Intensificação	Expandir a produção do Agronegócio – crescer potencializando as regiões mais subdesenvolvidas do Estado e expandir mantendo o foco naquilo que o Estado tem de maior prontidão e vocação. Formar alianças competitivas (associativismo e cooperativismo).
	Verticalização	Agroindustrialização – necessidade de se aumentar a agregação de valor aos produtos primários. Adensamento das cadeias produtivas – potencialização de clusters produtivos ou dos arranjos produtivos locais.
	Diversificação	Buscar novas estratégias e novas cadeias de produção. Pressupostos: i) reduzir, a longo prazo, a dependência das culturas prevaletentes; ii) mitigar os riscos sistêmicos conjunturais inerentes a qualquer atividade econômica; e iii) mitigar, a longo prazo, os riscos do esgotamento produtivo de determinadas culturas, de forma a permitir o crescimento e desenvolvimento sustentado do Estado.

Quadro 1: Quadro Sintético – Alternativas para Estratégias de Desenvolvimento

Bases do Desenvolvimento (Temas Prioritários)		
Temas	Problemas	Principais Alternativas
Infraestrutura	Armazenagem	<b>Agência de Desenvolvimento Logístico</b>
	Escoamento	Criar Agência para formular, executar, fomentar e acompanhar Iniciativas de Infraestrutura
	Custo de Frete e Operacional	<b>Parcerizações</b>
	Matriz de Modais	Implantar programa de PPPs; Ampliar capacidade de Investimento <b>Expansão e Restauração e Manutenção da Malha Rodoviária</b>
	Oferta de Energia	Viabilizar expansão; Criar Programa Estratégico de recuperação e manutenção <b>Energia</b> Incentivar diversificação e cogeração; Desonerar carga tributária
Tributário	Carga Tributária	<b>Sistema de Arrecadação</b>
	Sistema Tributário	Flexibilizar; Desburocratizar; Simplificar; Estabilizar e Transparecer <b>Execução Orçamentária</b>
	Atuação do Governo	Assegurar eficiência; Reduzir gastos com folha; Evitar o contingenciamento linear; Readequar FETHAB <b>Transparência</b> (Re)institucionalizar Comitês de Gestão Fiscal; Ampliar diálogo; Prestar contas da execução e da situação fiscal



<b>Bases do Desenvolvimento (Temas Prioritários)</b>		
<b>Temas</b>	<b>Problemas</b>	<b>Principais Alternativas</b>
Meio Ambiente	Imagem do Produtor	<b>Legislação Ambiental</b>
	Legislação Ambiental	Lei 233; LC 140; SICAR; Lei de Zoneamento; Reduzir Custos das Taxas de Licenciamento
	Atuação do Governo	<b>Serviços da Secretaria do Meio Ambiente</b> Desburocratizar; Promover legalização; Informatizar; Simplificar licenciamento <b>Postura e Atuação do Governo</b> Estabelecer foco orientativo; Ampliar ações educativas; Articular junto aos demais atores envolvidos
Fundário	Ideologização	<b>Bases Cadastrais</b>
	Controle e Regularização das Propriedades	Sincronizar Base Cartográfica; Implementar Cadastro Multifinalitário <b>Regularização Fundiária</b> Promover regularização; Mobilizar sistema de tabelionatos; Informatizar
	Atuação do Governo	<b>Postura do Governo</b> Posicionar-se em defesa do produtor; Garantir centralidade ao tema
Defesa Agropecuária	Legislação	<b>Monitoramento das Fronteiras</b>
	Segurança no Campo	Aprimorar controle e sistema; Sistematizar <b>Educação Sanitária</b>
	Atuação do Governo	Fortalecer processos; Disseminar conhecimento; Articular parcerias <b>Postura do Governo</b> Garantir centralidade ao tema; Atenuar sobreposições Federativas <b>Serviço Compartilhado de Atendimento ao Produtor Rural</b> Compartilhar o atendimento dos serviços de: Meio Ambiente, Fundário e Defesa
Conhecimento e Inovação	Escassez de Mão de Obra Investimentos em P&D	<b>Mão de Obra Qualificada</b>
		Reduzir o gargalo de mão de obra qualificada; Incentivar programas de capacitação <b>Atração do Capital Intelectual</b> Criar programas de atração; Realizar eventos temáticos; Fornecer estrutura adequada <b>Pesquisa &amp; Desenvolvimento</b> Investir em P&D; Tornar-se centro de referência

Quadro 2.: Estratégias para Bases do Desenvolvimento (Temas Prioritários)



Alternativas para o Modelo de Gestão		
Dimensão/Elemento de Gestão	Gargalos	Alternativas
Formulação da Agenda Estratégica, Processo Estratégico e Articulação	Legitimidade	Promover integração de órgãos nas formulações estratégicas Tornar a SEPLAN a instância condutora do processo do todo estratégico
	Foco	Articular entidades externas na formulação
	Fragmentação	Institucionalizar Escritórios de Projetos e Processos sob a coordenação da SEPLAN
	M&A	Interagir com a sociedade nos eventos de formulação estratégica Constituir e institucionalizar Câmaras Temáticas
	Legitimidade	Traduzir a Agenda Estratégica em definições de objetivo, indicadores, metas e iniciativas estratégicas
Modelo Organizacional	Sobreposição	Revisitar as estruturas de Governo visando alinhá-las às diretrizes estratégicas
	Predominância Fazendária	
Processos e Serviços	Padronização	Criar mecanismos de alinhamento entre processos e estratégia Promover a padronização de processos críticos
	Eficiência	Promover a otimização dos processos estratégicos
	Eficácia	Unificar os sistemas da SEMA, INTERMAT e INDEA, mediante a adoção de Cadastro Multifinalitário Dar celeridade às ações de Georreferenciamento no Estado
Recursos Humanos	Políticas e Práticas	Institucionalizar Políticas e Práticas da gestão de pessoas alinhadas à estratégia de Governo
	Qualificação	Constituir sistemas, ferramentas e instrumentos para alinhar competências e resultados
	Dimensionamento	Promover o desenvolvimento dos servidores e de lideranças Realizar ações de dimensionamento da força de trabalho Implantar modelos meritocráticos de gestão do desempenho



Sistemas Informacionais/Infraestrutura	Integração	Aprimorar a infraestrutura em diversos órgãos do Governo com destaque para INTERMAT, INDEA, SEMA, SEDRAF e EMPAER Implantar sistemas informacionais que deem agilidade e confiabilidade às informações Sincronizar a base cartográfica da INTERMAT e do INCRA
	Estrutura	
	Recursos	
Recursos Financeiros	Contingenciamento Linear	Criar mecanismos de alinhamento entre orçamento e estratégia Minimizar os contingenciamentos em ações prioritárias de Governo
	Alinhamento Estratégico	
	Articulação com Parceiros	
Legislação	Atos Legais	Buscar alternativas de simplificação nas bases legais do Meio Ambiente, Fundiário e Tributário Dar transparência às legislações de forma a minimizar a insegurança jurídica Cumprir os preceitos da Lei complementar 140/2011 Promover a reforma tributária orientada à simplificação das obrigações acessórias Implantar comitês de gestão fiscal
	Sobreposição de Funções	
	Lei Kandir	
	Incentivos Fiscais	
Monitoramento e Avaliação	Acompanhamento dos Resultados	Criar uma central de resultados para gestão dos projetos e processos prioritários Instituir sala de situação Fortalecer órgãos de controle do Estado Desenvolver os processos de prestação de contas Institucionalizar sistemática de monitoramento e avaliação
	Prestação de Contas	
	Transparência e Responsabilização	

Quadro 3: Bases para o Desenvolvimento do Modelo de Gestão



## CONCLUSÃO

Este capítulo pretendeu reunir e consolidar os principais desafios e alternativas para o Agronegócio mato-grossense, visando à construção da Agenda Positiva Pensar Mato Grosso. É válido remarcar que algumas premissas e pressupostos nortearam as principais reflexões e construções do Projeto. Primeiro, os problemas e as respectivas resoluções devem ser legítimos à ótica do principal público interessado: o produtor rural de forma mais direta e o cidadão mato-grossense como beneficiário principal. Outro importante ponto de partida diz respeito à lógica de construção da agenda positiva propriamente, tendo-se adotado a seguinte premissa: a resolução dos gargalos estruturais não é suficiente quando se pensa no desenvolvimento a longo prazo de Mato Grosso. Há que se buscar referências, olhar para o futuro e construir uma lógica estratégica de Desenvolvimento.

Colocar em marcha este modelo de gestão não é tarefa trivial em nenhum governo e em particular no Estado de Mato Grosso, onde os desafios alcançam grandes proporções. Nesse sentido, o Governo precisará investir, prioritariamente, na revisão das suas estruturas organizacionais, no redesenho de seus processos, nas políticas e práticas de gestão dos seus recursos humanos, sem os quais, suas visões estratégicas se tornam inviáveis.



## REFERÊNCIAS

CNA. Site Institucional. Disponível em: <<http://cna.org.br/>>. Acesso 2014.

FGV PROJETOS. Análise da Incidência Tributária sobre o Agronegócio, 2013

FIRJAN. Site Institucional. Disponível em: <[http://firjan.org.br /](http://firjan.org.br/)>. Acesso2014.

GOVERNO do Estado de Mato Grosso. Site Institucional. Disponível em: <<http://mt.gov.br/>> Acesso2014.

IBGE. Site Institucional. Disponível em: <<http://ibge.gov.br/>>. Acesso2014.

IMEA. Site Institucional. Disponível em: <<http://imea.com.br/>>. Acesso2014.

MAPA. Site Institucional. Disponível em: <<http://agricultura.gov.br/>>. Acesso2014.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública. Brasília: Publix Conhecimento, 2010.

RC CONSULTORES. Mato Grosso 2016, Reprogramação Estratégica do Desenvolvimento do Estado, 2012.