



PLANO DE NEGÓCIOS 2019 E ESTRATÉGIA 2019–2023



APRESENTAÇÃO

Este Plano de Negócios contém as metas e resultados estratégicos da Embrapa para 2019 e a estratégia a longo prazo contendo as linhas de orientação para as atividades a serem desenvolvidas na Embrapa no período 2019 a 2023.

Considerando as particularidades e o caráter dinâmico da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, atividade-fim da Embrapa, trata-se de um documento evolutivo, que deve ser aprimorado à medida que os processos da Empresa vão passando por ciclos de melhorias e desenvolvimento contínuo de ativos.

Desde o início dos anos 1990, quando, sistematicamente, passou a utilizar o planejamento estratégico para orientar os rumos de sua evolução institucional, a Embrapa consagrou o uso da técnica de construção de cenários para definição de futuros alternativos possíveis como forma de aferir quais conteúdos e soluções seriam requeridos para apoiar o desenvolvimento da agropecuária nacional. Na construção deste Plano de Negócios, a Embrapa identificou que, pela própria intensificação tecnológica que ajudou a construir, os cenários produtivos se tornaram mais voláteis, dinâmicos e complexos, o que, portanto, requer que se aprofunde o esforço para antecipar quais desafios de sustentabilidade as transformações mundiais vão trazer para o Brasil e para sua agricultura nos próximos anos.

Assim, a elaboração deste Plano de Negócios é baseada no VI Plano Diretor da Embrapa que foi precedido por dois anos de estudos e monitoramentos, nos quais a Embrapa instituiu um sistema de inteligência estratégica – o Agropensa. Isso porque o mundo dinâmico em que vivemos nos exige tornar o esforço de antecipação de futuros possíveis, e o próprio planejamento estratégico, em processos sistemáticos e continuados. Para o próximo ciclo de revisão do seu planejamento, a Embrapa preparou o documento *Visão 2030: O Futuro da Agricultura Brasileira*, que estabelece o ponto de partida e cenários necessários ao planejamento da Empresa e de suas Unidades.

SUMÁRIO

Apresentação	7
Introdução	7
Plano Diretor da Embrapa: VI PDE 2014-2034.....	8
Missão, Visão e Valores	8
Mapa Estratégico.....	9
Objetivos Estratégicos.....	9
Diretrizes Estratégicas.....	10
Riscos e Ameaças.....	10
Visão 2030 – O Futuro da Agropecuária Brasileira	13
Projetos de PD&I da Embrapa – Portfólios e visão estratégica de Inovação e Negócios	14
Organização dos Projetos de PD&I da Embrapa – Portfólios.....	14
Visão Estratégica de Inovação e Negócios	18
Plano de Negócio da Embrapa	20
Metas e Resultados Previstos de PD&I para 2019	20
Metas e Resultados Previstos em Desenvolvimento Institucional	21
Gestão de Pesquisa e Desenvolvimento	32
Gestão para Inovação e Negócios	34
Desenvolvimento Organizacional	36
Inteligência Estratégica	40
Condicionantes da Capacidade Produtiva	42
Considerações Finais	46

INTRODUÇÃO

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), atua na geração de conhecimentos e tecnologias para a produção de alimentos, de fibras e de fontes de energia. Sua missão é viabilizar soluções de Pesquisa, de Desenvolvimento e de Inovação para a sustentabilidade da agricultura em benefício da sociedade brasileira. Atuando em sintonia com o ambiente externo, as pesquisas da Embrapa são desenvolvidas com foco em atender às demandas do setor produtivo, em antecipar problemas e em identificar novas oportunidades para a agricultura brasileira.

O Plano de Negócios é um instrumento derivado da estratégia, de caráter anual, que comunica aos *stakeholders* como os investimentos serão aplicados ao longo do ano. Além de contribuir para fortalecer a governança da Embrapa, o documento cumpre uma exigência prevista na Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) e é utilizado nas avaliações do Indicador de Governança da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, o IGSEST.

O Plano de Negócios 2019 e a Estratégia 2019-2023 da Embrapa foram orientados por seu VI Plano Diretor (PDE). O PDE foi preparado em 2014 em um horizonte de longo prazo até 2034, definindo metas corporativas macro estabelecidas como objetivos e diretrizes estratégicas que, por sua vez, direcionam o planejamento da Empresa para responder aos desafios impostos à agricultura brasileira.

Ainda de acordo com a Lei das Estatais, a estratégia da Embrapa deve ser atualizada e estar fundamentada por análises de riscos e oportunidades para os próximos anos. A revisão do PDE e a elaboração de um novo plano estratégico estão previstas para 2019 e terá como base documento prospectivo que apresenta informações atualizadas e análises sobre o futuro da agricultura brasileira, intitulado *Visão 2030 – O futuro da agricultura brasileira*, publicado em 2018.

PLANO DIRETOR DA EMBRAPA:

VI PDE 2014-2034

O último Plano Diretor da Embrapa (VI PDE) foi preparado em 2014 em um horizonte de longo prazo definido até 2034. Trata-se de documento sintético — como deve ser um Plano de nível estratégico — que apresenta a missão, visão e valores da Empresa, assim como o mapa, objetivos e diretrizes estratégicas.

Missão, Visão e Valores

A Embrapa é uma empresa dinâmica, com uma cultura consolidada ao longo de mais de quatro décadas. É constituída por profissionais com múltiplas características e habilidades, que, operando em sintonia, complementam-se na constante busca de objetivos e sonhos comuns. Aqui estão descritos a Missão, a Visão e os Valores da Empresa. Tais elementos constituem parte da identidade e cultura da Embrapa, um reflexo da maneira de pensar e de agir dos seus profissionais.

Missão

Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.

Visão

Ser referência mundial na geração e oferta de informações, conhecimentos e tecnologias, contribuindo para a inovação e a sustentabilidade da agricultura e a segurança alimentar.

Valores

Os princípios que balizam as práticas e comportamentos da Embrapa e de seus integrantes, independentemente do cenário vigente, e que representam as doutrinas essenciais e duradouras da Empresa (Tabela 1).

Tabela 1. Princípios da Embrapa.

Comprometimento	Cooperação
Trabalhamos de forma engajada e responsável no cumprimento das nossas atividades	Prezamos o trabalho em equipe, com colaboração e transdisciplinaridade
Equidade	Ética
Acolhemos todos e valorizamos as diferenças na consecução dos nossos objetivos	Trabalhamos para o bem comum, com respeito ao próximo e integridade
Excelência	Responsabilidade ambiental
Somos comprometidos com a realização do nosso trabalho e empenhados em entregar os melhores resultados com alto grau de qualidade	Buscamos soluções que possam devolver para a sociedade os investimentos realizados de forma comprometida com o meio ambiente
Flexibilidade	Transparência
Adaptamo-nos às mudanças e buscamos soluções criativas para as necessidades e os desafios da agricultura	Nossas ações são pautadas pela publicidade e compartilhamento de informações para uma comunicação aberta com todos os interlocutores

Mapa Estratégico

O mapa estratégico sintetiza e representa visualmente os direcionamentos estratégicos estabelecidos pela Embrapa para o horizonte 2034, traduzidos na missão, na visão e em um conjunto abrangente de diretrizes e objetivos norteadores do desempenho institucional. Tal diagrama visa facilitar a comunicação e a gestão da estratégia da Empresa, instâncias organizadas em cinco perspectivas: bases para ação, gestão institucional, gestão de PD&I, desafios de PD&I e eixos de impacto.



Figura 1. Mapa estratégico da Embrapa

A lógica de interpretação do mapa estratégico do VI PDE segue, em ordem, tais perspectivas. O mapa representa a definição e integração de esforços de inteligência, gestão e execução para disponibilizar informações relevantes e soluções tecnológicas para a agricultura rumo aos impactos e à visão estabelecida para 2034.

Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos estabelecem os resultados de PD&I que a Embrapa pretende realizar para o cumprimento da missão e alcance da visão delineada para 2034 (Tabela 2).

Tabela 2. Objetivos estratégicos da Embrapa.

1	Desenvolver conhecimentos e tecnologias para o adequado manejo e aproveitamento sustentável dos biomas brasileiros.
2	Desenvolver conhecimentos e tecnologias e viabilizar soluções para ampliar a resiliência e a plasticidade dos ecossistemas nativos e dos sistemas de produção agropecuários, bem como ampliar a capacidade de adaptação da agricultura diante das mudanças climáticas.
3	Ampliar a base de conhecimentos e a geração de ativos que acelerem o desenvolvimento e a incorporação aos sistemas agroalimentares e agroindustriais de soluções avançadas baseadas em ciências e tecnologias emergentes.
4	Desenvolver, adaptar e disseminar conhecimentos e tecnologias em automação, agricultura de precisão e tecnologias da informação e da comunicação para ampliar a sustentabilidade dos sistemas produtivos e agregar valor a produtos e processos da agropecuária.
5	Promover e fortalecer PD&I para segurança biológica e defesa zoofitossanitária da agropecuária e produção florestal e aquícola brasileira.
6	Desenvolver sistemas de produção inovadores capazes de aumentar a produtividade agropecuária, florestal e aquícola, com sustentabilidade.
7	Promover o avanço do conhecimento e soluções tecnológicas com foco na ampliação das contribuições da pesquisa agropecuária para a integração entre alimento, nutrição e saúde.
8	Gerar ativos de inovação agrícola baseados no uso de biocomponentes, substâncias e rotas tecnológicas que contribuam para o desenvolvimento de novas bioindústrias com foco em energia renovável, química verde e novos materiais.
9	Apoiar o aprimoramento e a formulação de estratégias e políticas públicas, a partir de análises e estudos alinhados às necessidades do mercado e do desenvolvimento rural.
10	Gerar conhecimentos e tecnologias e propor estratégias, localmente adaptadas, que contribuam para a inclusão produtiva da agricultura familiar.
11	Gerar conhecimentos e tecnologias que promovam inovações gerenciais para tratar com eficiência, eficácia e efetividade a crescente complexidade e multifuncionalidade da agricultura.
12	Desenvolver e disseminar produtos de informação e estratégias de comunicação que contribuam para a valorização da pesquisa agropecuária e para a ampliação do suporte da sociedade à agricultura brasileira.

Diretrizes Estratégicas

Para a realização dos seus objetivos estratégicos e alcance da visão delineada para 2034, a Embrapa projeta resultados de gestão em apoio aos esforços de PD&I, descritos nas diretrizes estratégicas e específicas mostradas na Tabela 3.

Riscos e Ameaças

Os riscos existem independentemente da atenção que damos a eles. Seja na nossa vida cotidiana, seja no mundo corporativo, estamos imersos em um ambiente repleto

Tabela 3. Diretrizes estratégicas da Embrapa

1	Promover a geração contínua de informações qualificadas para orientar estratégias de PD&I e contribuir para políticas públicas.
2	Promover a excelência na gestão organizacional com base na economicidade, eficácia, eficiência e efetividade.
3	Aprimorar a gestão administrativa, financeira e de infraestrutura, visando agilizar e modernizar a gestão organizacional.
4	Aumentar a eficiência na gestão de PD&I
5	Ampliar a atuação em redes e as relações com parceiros nacionais.
6	Consolidar a presença internacional da Embrapa.
7	Aprimorar e alinhar, continuamente, as políticas e processos de gestão de pessoas aos objetivos e metas organizacionais e à visão de futuro da Empresa.
8	Promover estratégias e ações de comunicação que contribuam para o processo de PD&I e para a interlocução da Empresa com a sociedade.
9	Viabilizar soluções em Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) de forma a contribuir para o desenvolvimento institucional.

de riscos, oportunidades e ameaças que, se não gerenciados, podem comprometer o alcance de objetivos almejados.

A Embrapa atua em áreas situadas na fronteira do conhecimento, se antecipando às mudanças de seu ambiente. A maior parcela dos resultados de suas pesquisas é decorrente de um longo processo de maturação, que necessita estar em sintonia com as demandas presentes e vindouras da sociedade e do mercado. São ambientes nos quais fatores como globalização, tecnologia, reestruturação, mercados em fase de transição, concorrência e regulamentos geram incertezas.

O ano de 2018 foi marcado pelo fortalecimento do processo de Gestão de Riscos da Embrapa. A Secretaria de Desenvolvimento Institucional (SDI) da Embrapa passou a contar, a partir de fevereiro de 2018, com uma Gerência corporativa de Riscos, Integridade e Transparência, formada por três áreas — Governança da Informação e Transparência, Gestão de Riscos e Conformidade e Gestão da Integridade —, ampliando e fortalecendo os processos de trabalho dessa área. Institui-se na Empresa o modelo das três linhas de defesa para melhorar a comunicação do gerenciamento de riscos e controle por meio do esclarecimento dos papéis e responsabilidades essenciais.

Não obstante a Embrapa estar em ambientes com alto potencial de incertezas, o risco de degradação/obsolescência e prejuízo à manutenção das entregas de valores tecnológicos à sociedade e a todos os estratos de produtores, que têm na Empresa a sua sustentação para manter o nível de competitividade do setor agropecuário, aparece como um dos principais riscos corporativos ligados diretamente às atividades de pesquisa. Uma das causas é a recorrente redução da disponibilidade de recursos para

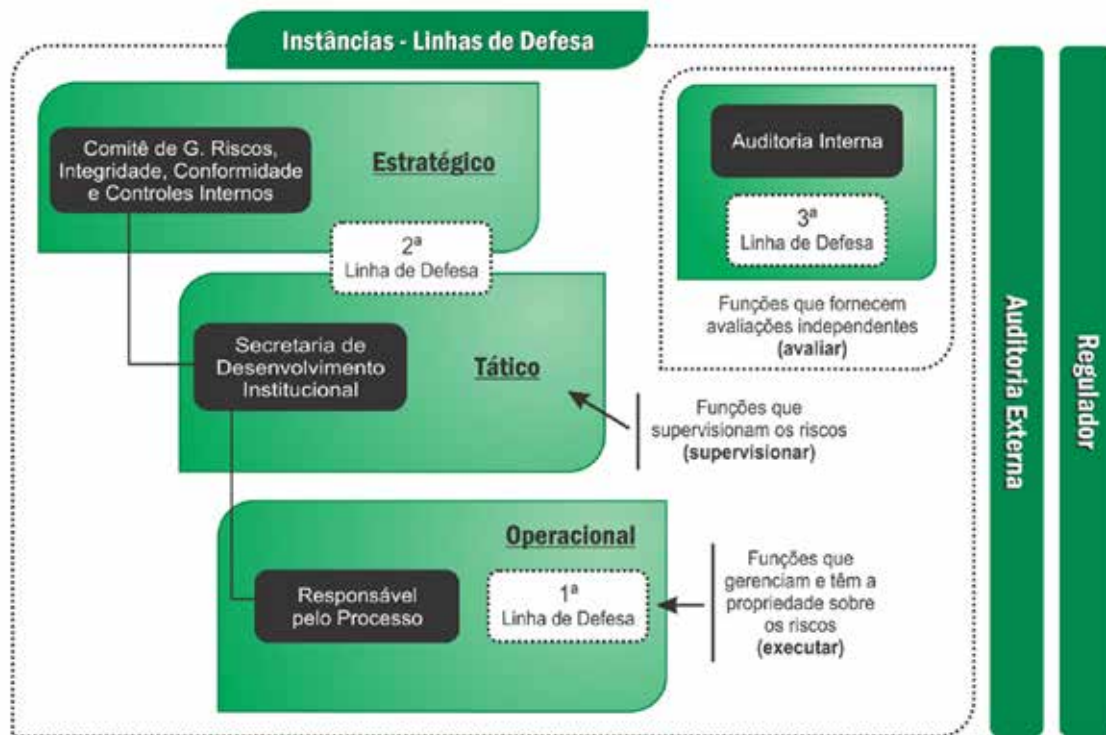


Figura 2. Política de Gestão de Riscos – Instâncias e Linhas de Defesa.

custeio e investimento direto em P&D, afetando o objetivo estratégico de Inovação, com redução já sensível de número de projetos iniciados, a cada ano, e da capacidade de manutenção da infra-estrutura instalada (laboratórios, campos experimentais).

Além disso, a análise do comportamento atual da Embrapa sugere um conjunto de riscos ou de ameaças que podem comprometer o seu desempenho e que necessitam de uma ação estratégica para o adequado enfrentamento a tempo e com assertividade. Alguns desses riscos são os seguintes:

1. Engessamento institucional da Embrapa e das demais instituições públicas integrantes do SNPA.
2. Falta de capacidade organizacional para responder ao crescimento da demanda.
3. Baixo comprometimento dos produtores, dos atores políticos e da sociedade brasileira com o uso sustentável da biodiversidade.
4. Gestão do conhecimento ineficaz.
5. Inadequação de legislação referente à preservação ou à utilização dos diferentes biomas brasileiros.
6. Intensificação das dificuldades institucionais e restrições legais à execução de pesquisas e ao estabelecimento de parcerias.
7. Risco de evasão dos melhores talentos e perda de massa crítica em áreas estratégicas para a Embrapa ou para o País.
8. Risco tecnológico inerente às atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

VISÃO 2030 – O FUTURO DA AGROPECUÁRIA BRASILEIRA

Em razão do dinamismo e volatilidade da realidade produtiva, e da necessidade de um processo contínuo de construção, aferição, modulação e atualização de cenários, em 2018 a Embrapa preparou um novo documento prospectivo que apresenta informações atualizadas e análises, intitulado *Visão 2030 – O futuro da agricultura brasileira*. Neste documento, o tratamento e a análise crítica dos sinais e tendências captados no processo de delineamento do “futuro da agricultura brasileira” levaram à definição de megatendências que conformarão as cadeias produtivas agrícolas. Adicionalmente, o estudo aponta para vários temas que deverão ser incorporados na próxima rodada de planejamento e revisão que culminará no seu VII PDE.

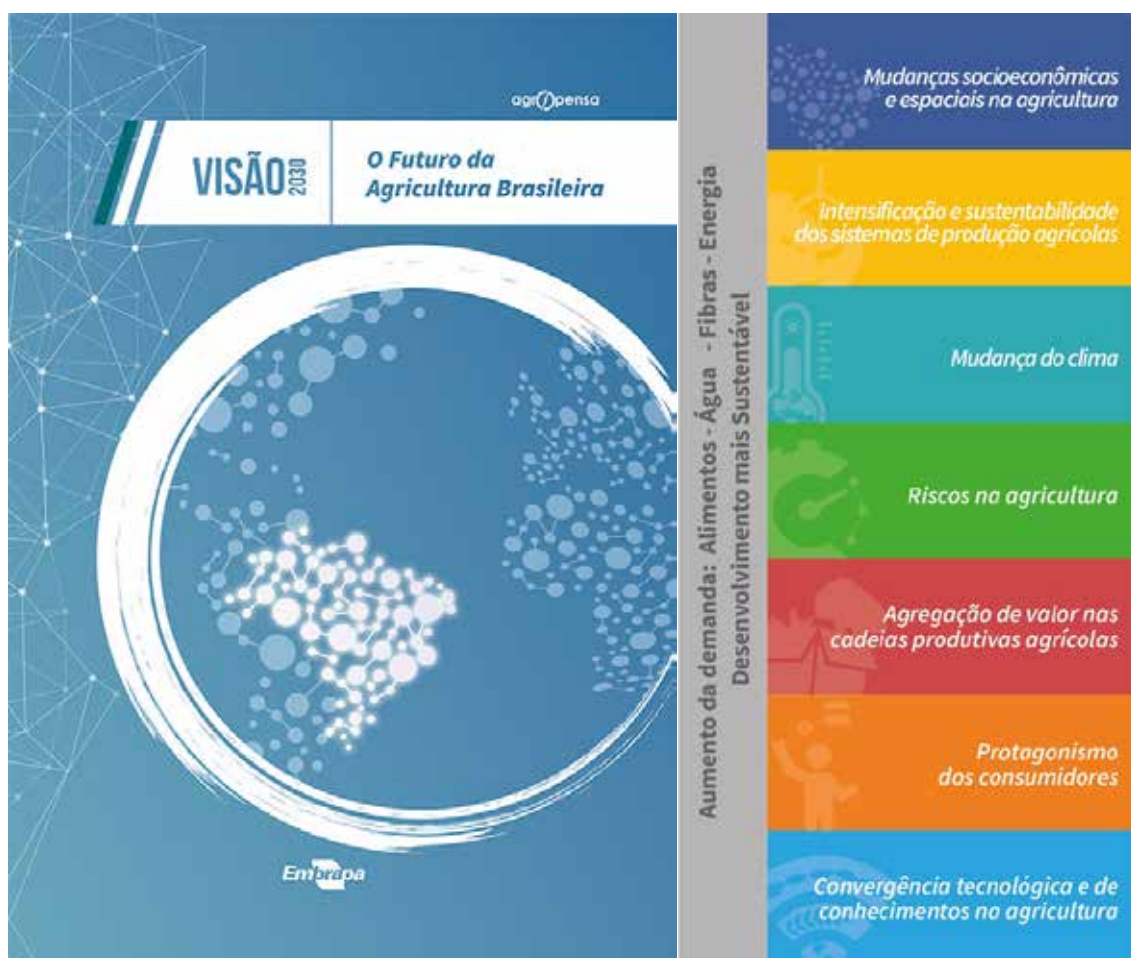


Figura 3. Documento Visão 2030 (à esquerda) e as Megatendências (à direita).
Fonte: Agropensa

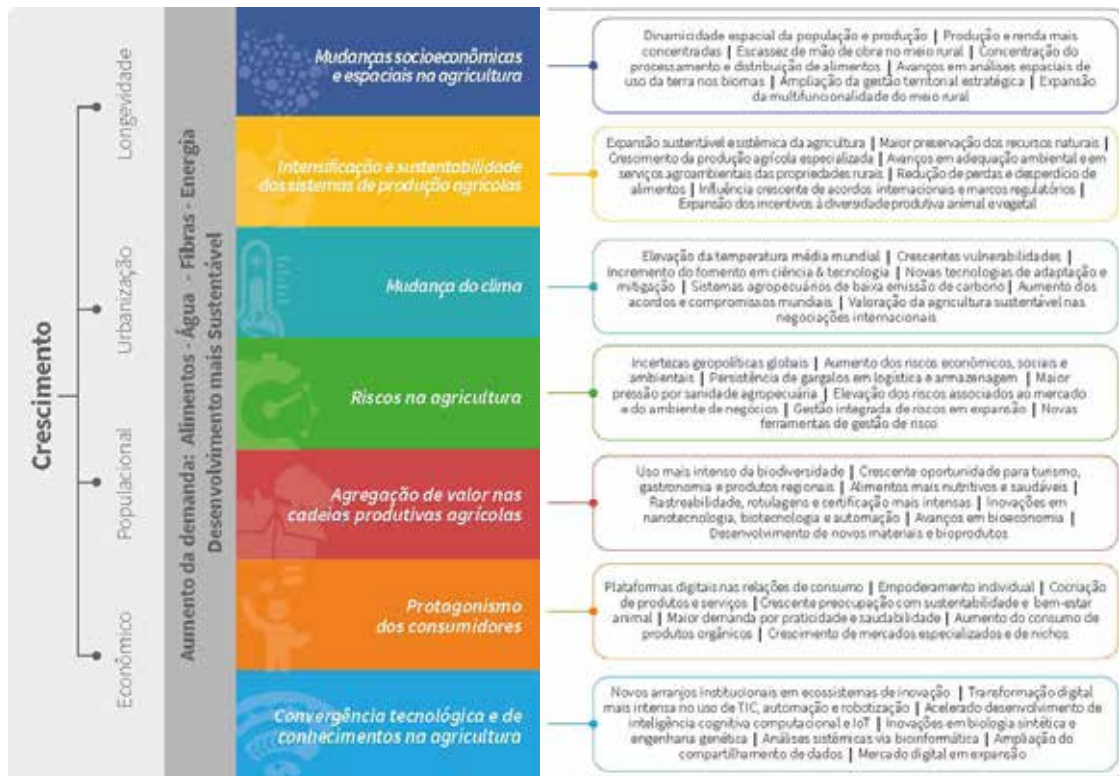


Figura 4. O futuro da agricultura brasileira: principais sinais e tendências em cada megatendência.

Fonte: Agropensa

PROJETOS DE PD&I DA EMBRAPA – PORTFÓLIOS E VISÃO ESTRATÉGICA DE INOVAÇÃO E NEGÓCIOS

Organização dos Projetos de PD&I da Embrapa – Portfólios

A gestão de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) da Embrapa envolve uma interação complexa de variáveis como alocação de recursos, equilíbrio entre risco e retorno, projetos de curto e longo prazo, inovação incremental e radical, priorização, desafios e oportunidades. A Embrapa utiliza Portfólios para organizar seus projetos em temas estratégicos. A finalidade desse modo de organização dos temas em Portfólios é direcionar as soluções em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) para demandas nacionais e suas interfaces com as demandas regionais, considerando as megatendências apontadas para a agricultura brasileira como forças modeladoras do futuro.

O Portfólio é um instrumento de apoio gerencial com a finalidade de direcionar, promover e acompanhar a programação de PD&I da Embrapa, definindo seu escopo

de atuação em alinhamento aos objetivos estratégicos da Empresa. Cada Portfólio é composto por uma coletânea de programas, projetos e seus respectivos ativos de inovação. Adicionalmente, os Portfólios asseguram a melhoria contínua da programação, reduzem redundâncias, maximizam o uso dos recursos públicos e possibilitam maior coordenação de esforços e de competências. Os Portfólios estão organizados segundo uma visão temática que se origina tanto sob a ótica corporativa — com o propósito de encontrar soluções para demandas nacionais, institucionais ou de governo — quanto sob a ótica das Unidades Descentralizadas — a fim de produzir soluções para demandas regionais, de biomas ou de cadeias produtivas. Esses instrumentos de apoio gerencial organizam as prioridades de PD&I da Empresa sob a forma de desafios de inovação. Os desafios de inovação descrevem as principais oportunidades e demandas das cadeias produtivas, de forma conectada aos objetivos estratégicos da Embrapa, no âmbito da temática de cada Portfólio.

A Secretaria de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD) promoveu, em 2018, a reorganização dos Portfólios de projetos de PD&I da Embrapa buscando fortalecê-los como figuras de apoio à gestão de projetos, conectando a programação de PD&I ao direcionamento estratégico da Empresa e atendendo às expectativas da sociedade.

Essa reorganização propiciou a realocação, fusão e definição dessas novas figuras programáticas, que, reagrupadas em 34 Portfólios, constituem a carteira de projetos da Embrapa. A reorganização dos Portfólios visa fortalecer a conexão entre os projetos de PD&I e as demandas do setor produtivo, além de promover o direcionamento estratégico da Empresa com melhorias no processo gerencial e ampliando a geração de resultados. Seguem listados abaixo os novos Portfólios de projetos de PD&I vigentes a partir de 2019:

Agricultura irrigada – Busca a otimização e a racionalização do uso, além do aumento da eficiência e produtividade da água.

Alimentos: segurança, nutrição e saúde – Subsidiar políticas públicas na produção e consumo de alimentos seguros e nutritivos, em prol da saúde e geração de emprego e renda.

Amazônia – Atua para o desenvolvimento de cadeias produtivas sustentáveis na Amazônia, a partir do uso dos recursos naturais, ordenamento territorial e gestão ambiental para estimular o agronegócio e a produção de base familiar na região.

Aquicultura – Obtém soluções para o uso racional dos recursos naturais e auxilia na elaboração de políticas públicas, de forma a fortalecer e garantir a sustentabilidade social, ambiental e econômica da aquicultura brasileira.

Automação e agricultura de precisão e digital – Atua com automação, agricultura de precisão e tecnologias da informação e da comunicação para ampliar a sustentabilidade dos sistemas produtivos e agregar valor a produtos e processos da agropecuária.

Café – Gera conhecimento para viabilizar soluções tecnológicas sustentáveis para a competitividade do agronegócio do café brasileiro.

Carnes – Direciona, promove e acompanha a obtenção dos resultados de impacto para a sociedade brasileira. Os desafios de inovação envolvem várias espécies: bovinos, caprinos, ovinos, aves, suínos e segurança e qualidade do alimento carne.

Convivência com a seca – Atua para melhorar as condições de produção e de qualidade de vida em áreas de escassez hídrica, por meio de soluções inovadoras. Foco prioritário no Semiárido.

Diversificação e nichos de mercado – Gera tecnologias de cultivo e para agregar valor a produtos, processos e serviços de acordo com as demandas do mercado consumidor.

Energia, química e tecnologia da biomassa – Valoriza produtos da biomassa, trazendo ganhos econômicos e ambientais significativos ao País.

Engenharia genética no agronegócio – Obtém soluções de inovação com foco no uso de ferramentas biotecnológicas.

Fibras e biomassas para uso industrial – Promove o aprimoramento e expansão sustentável da produção de fibras para uso têxtil e biomassas para fins alimentício e bioenergético.

Florestal – Atua com o manejo florestal sustentável, silvicultura e melhoramento florestal, adequação ambiental da propriedade rural e conservação florestal em busca de soluções tecnológicas para melhorar a produção florestal sustentável.

Fruticultura temperada – Atua sobre gargalos tecnológicos para incrementar a qualidade da fruta e dos produtos derivados.

Fruticultura tropical – Atua com inovação tecnológica para frutas tropicais, para incrementar a qualidade da fruta, subsídios a políticas públicas e atendimento às demandas do setor produtivo.

Grãos – Busca aumentar a competitividade e sustentabilidade da cadeia produtiva de grãos nas diferentes regiões brasileiras por meio de ações de pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia para inovação.

Hortaliças – Induz inovações para promover a intensificação sustentável da produção, agregação de valor às variadas cadeias e o maior consumo de hortaliças, incrementando a segurança e a diversidade alimentar da população.

Inovação organizacional – Aprimora, consolida e atualiza os modelos, mecanismos e instrumentos de gestão da Embrapa, estimulando o compartilhamento de informações e conhecimento e o trabalho colaborativo.

Inovação social na agropecuária – Promove a solução de problemas sociais e ambientais. As vertentes são inovação social territorial, desenvolvimento territorial e multifuncionalidade territorial.

Insumos biológicos – Desenvolve soluções para o controle de pragas, nutrição e adaptação de plantas visando a preservação ambiental, saúde pública, bem-estar animal, produtividade, qualidade, competitividade e sustentabilidade do agronegócio.

Integração lavoura-pecuária-floresta – Mapeia e apoia a organização, geração, integração e disseminação de conhecimentos e tecnologias sobre sistemas de integração.

Inteligência, gestão e monitoramento territorial – Integra equipes multidisciplinares em torno da geração de subsídios para políticas públicas e estratégias corporativas diante das transformações na agropecuária brasileira.

Leite – Contribui, por meio da pesquisa, desenvolvimento e inovação, para estabelecer bases para o Brasil tornar-se um grande produtor/exportador de leite.

Manejo racional de agrotóxicos – Gera bases técnico-científicas para a racionalização do uso e minimização de impactos dos agrotóxicos nos diferentes agroecossistemas brasileiros com ênfase no aproveitamento sustentável dos recursos naturais e na segurança zoofitossanitária das cadeias produtivas.

Mudanças climáticas – Investe em soluções para a adaptação dos sistemas produtivos diante dos desafios das mudanças climáticas, contribuindo para a segurança alimentar nacional e global e para o controle das emissões nacionais de gases de efeito estufa.

Nanotecnologia – Articula pesquisas e desenvolvimento em nanotecnologia, de forma a produzir inovações tecnológicas, conhecimento e soluções para o aumento da produtividade e a redução e/ou mitigação dos impactos ambientais oriundos dos processos produtivos agrícolas e agroindustriais.

Nutrientes para a agricultura – Atua para o aumento de eficiência e a introdução de novas fontes de nutrientes na agricultura brasileira.

Pastagens – Contribui para a produção animal sustentável em pastagens, em atendimento às políticas públicas e demandas do setor produtivo brasileiro.

Recursos genéticos – Atua com conservação de recursos genéticos de plantas, animais e microrganismos, que abastecem com variabilidade genética as atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação da Empresa, bem como do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária.

Sanidade animal – Atua com o diagnóstico, prevenção, controle e erradicação de doenças de notificação obrigatória previstas nos programas nacionais e sistemas de vigilância epidemiológicas e doenças de grande impacto para a produção animal.

Sanidade vegetal – Busca reduzir significativamente as perdas de produção e os custos globais de manejo de estresses bióticos na agricultura brasileira, assegurando o

incremento dos serviços biológicos dos agroecossistemas e a produção de alimentos seguros.

Serviços ambientais – Atua para assegurar os serviços ambientais múltiplos e a conservação da biodiversidade em sistemas de produção agropecuários e florestais em áreas rurais, periurbanas e urbanas do Brasil.

Sistemas de produção de base ecológica – Contribui para preservar a saúde de produtores e consumidores por meio do uso racional dos recursos naturais e socioeconômicos disponíveis, de forma a ampliar a sustentabilidade econômica e ecológica da agricultura.

Solos do Brasil – Prospecta demandas/problemas no tema solos e gera soluções a fim de ampliar a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira.

Visão Estratégica de Inovação e Negócios

O ambiente de inovação vem passando por mudanças importantes nos últimos anos, mudanças que, por sua vez, levam empresas de todos os segmentos a rever suas estratégias de negócios visando melhorar suas conexões com os consumidores e diferentes *stakeholders*. Essas transformações têm gerado impacto na forma como as empresas se relacionam com a sociedade e como se posicionam no mercado. Cada vez mais, se observa a migração de um modelo de oferta linear de produtos e serviços para a construção de estratégias mais amplas, completas e com maior possibilidade de adoção e impacto junto a diferentes públicos.

Visando aperfeiçoar os mecanismos de inserção no mercado, a Embrapa empreendeu iniciativas para aprimorar o processo de qualificação de ativos, identificar novas dinâmicas de acesso ao mercado, construir arranjos institucionais mais ágeis e flexíveis e dotar a Empresa de instrumentos jurídicos focados em inovação e novos modelos de negócios. Em 2018, a Embrapa estabeleceu os processos estruturantes para atuação focada em Inovação e Negócios, visando melhorar sua eficiência organizacional, incorporar as oportunidades abertas pelo novo arcabouço legal de CT&I, promover melhorias em suas relações de negócios e de inovações sociais e fortalecer as diretrizes de incorporação da estratégia de inovação aberta definidas em seu Macroprocesso de Inovação.

Além disso, também há um esforço institucional visando identificar oportunidades para o estabelecimento de novos negócios e formas de captura de valor sobre produtos, processos e serviços desenvolvidos pela Empresa. As oportunidades foram identificadas a partir de macrotendências apontadas no documento *Visão 2030* e também são fruto do relacionamento da Embrapa com o setor produtivo, pois conciliam aspectos com a finalidade de gerar impacto para o agronegócio e para a sociedade brasileira.

O ano de 2019 está dedicado à consolidação dos processos estruturantes, ao avanço na “Matriz de Oportunidades para Novos Negócios e Captura de Valor”, sendo a concre-



Figura 5. Matriz de Oportunidades para novos negócios e captura de valor

tização das metas organizacionais da Secretaria de Inovação e Negócios o mecanismo balizador para os avanços para operacionalização das novas estratégias.

A Embrapa também avançará na apropriação dos benefícios que o novo Marco Legal de CT&I abriu para a atuação das Instituições de Ciência e Tecnologia (ICTs) no País, o que permite novos arranjos, dinâmicas e modelos de negócios.

A continuidade da implantação e operacionalização do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) como estrutura tática para a política de inovação da Embrapa, por meio da Secretaria de Inovação e Negócios (SIN) é elemento-chave nesse processo.

Neste cenário, a diversificação da matriz de parcerias tem como foco a identificação de novas oportunidades para direcionar o processo de inovação aberta. Assim, a nova estratégia organizacional permitirá à Empresa avançar em discussões com fundos de investimentos, empresas de tecnologia de comunicação e informática, indústria de alimentos e gastronomia, ecossistemas de inovação, grupos agropecuários e empresas do agronegócio, além de fortalecer os relacionamentos com Organizações Estaduais de Pesquisa (OEPAs), entidades representantes de classe de produtores, ICTs.

A ampliação da matriz de parcerias envolve o mapeamento de oportunidades e grandes articulações que mesclam visão de negócios como as competências específicas das Unidades da Embrapa, valorizando os ativos tangíveis e intangíveis na forma de negócios (monetizáveis ou não). As ações marcam o início da construção de uma nova estratégia de abordagem aos parceiros e estímulo ao ambiente de negócios na Empresa, com uma atuação mais proativa, conectada com oportunidades de mercado e a criação de valor para tecnologias, produtos e serviços desenvolvidos.

Em decorrência de uma demanda da Empresa focada na produção de resultados (*outcomes*), ocorreu um redirecionamento em 2018 dos trabalhos para um modelo de atuação orientado por processos. Essa reordenação significa que as mudanças que ocorrem externamente afetam o nosso padrão de funcionamento, e, por isso, devem ser levadas em consideração para que continuemos respondendo de forma estratégica e adequada à sociedade, que é o cliente final.

Considerando as particularidades e o caráter dinâmico da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (atividade-fim da Embrapa), conceitos de governança e de gestão, alinhados à gestão orientada por processos, que visem à ampliação da eficiência e da efetividade da Empresa, precisam ser constantemente revisados e atualizados.

PLANO DE NEGÓCIO DA EMBRAPA

Metas e Resultados Previstos de PD&I para 2019

A maior parte do conhecimento produzido pela Embrapa está à disposição de toda a sociedade e não gera royalties ou receitas diretas. São tecnologias de alcance social ligadas a políticas públicas ou a processos e sistemas agropecuários. Esse conhecimento dá suporte em ciência e tecnologia aos diversos setores da agricultura brasileira. Os impactos desses resultados aparecem todos os anos no aumento da produção agropecuária, na melhoria qualidade dos alimentos, no aumento das exportações, na ampliação da oferta de fontes alternativas de energia, na conservação ambiental e na geração de conhecimentos estratégicos para o País.

A independência técnica de uma instituição de pesquisa como a Embrapa permite que se tenha investimento contínuo para médio e longo prazos em áreas que ainda não apresentam interesse comercial ou que visem ao mercado exportador e à constituição de grandes commodities. A Empresa, além de buscar soluções para os problemas do segmento produtivo, atua para antecipar demandas e entregar soluções continuamente. Cabe ressaltar ainda que a Embrapa não possui atuação direta no mercado agropecuário, portanto não comercializa produtos e processos por si só, de forma isolada, ancorando-se em um modelo de inovação aberta para exercer sua entrega de valor para a sociedade brasileira. Isso significa que parceiros ou clientes do setor produtivo são necessários para que soluções tecnológicas geradas na Embrapa atinjam o ambiente produtivo e social, agregando valor e gerando inovação.

Diante desse cenário, as metas estratégicas de PD&I elencadas neste Plano de Negócios são orientadas para a efetiva adoção de soluções tecnológicas pelo setor produtivo (*outcomes*) e a geração de seus respectivos impactos e benefícios no ambiente social. As metas foram projetadas de forma específica, mensurável, atingível e relevante para um intervalo temporal de cinco anos, e estão sustentadas no histórico de impacto das soluções tecnológicas desenvolvidas pela Empresa em cada segmento

produtivo (<https://bs.sede.embrapa.br/balanteriores.html>) e no planejamento de novos lançamentos tecnológicos. Anualmente, para fins de acompanhamento do atingimento das metas, serão contabilizados os resultados obtidos no ano-base relacionados ao incremento da adoção e impacto de soluções tecnológicas já desenvolvidas juntamente com a adoção de novas tecnologias negociadas e transferidas para o setor produtivo no ano-base.

Adiante estão elencados os 12 objetivos estratégicos do Plano Diretor da Embrapa com suas respectivas metas estratégicas de PD&I associadas, estabelecidas com base em indicadores de efetividade (adoção e uso de soluções tecnológicas e de impacto). Para cada uma dessas metas é descrito um conjunto de resultados previstos para serem entregues em 2019. Desde 2018, a Embrapa adota a escala de maturidade tecnológica TRL/MRL (do inglês, *Technology Readiness Levels* e *Manufacturing Readiness Levels*) a fim de acompanhar o desenvolvimento de seus ativos tecnológicos. A correta aplicação dessa escala em âmbito corporativo facilita o entendimento entre equipes de pesquisa, parceiros externos e clientes sobre a fase de desenvolvimento em que se encontra um determinado ativo e a identificação de oportunidades de negócios e transferência. A escala TRL/MRL é amplamente difundida e utilizada internacionalmente pelas mais diversas instituições de ciência e tecnologia, variando do nível inicial 1 (ideação) até o nível final 9 (produção continuada). Os resultados de PD&I elencados a seguir correspondem a novos ativos tecnológicos que alcançaram os níveis de maturidade de escalonamento (TRL/MRL 6), demonstração em ambiente de produção (TRL/MRL 7) ou produção (TRL/MRL 8) em 2018 e foram disponibilizados para transferência de tecnologia ou parcerias para codesenvolvimento em 2019.

Nas páginas seguintes estão as metas e os resultados¹ previstos para o exercício de 2019, em função dos objetivos estratégicos.

Metas e Resultados Previstos em Gestão e Desenvolvimento Institucional

As ações de gestão e desenvolvimento institucional estão associadas às Diretrizes Estratégicas do VI PDE da Embrapa.

Considerando que as organizações são estimuladas a buscar modelos internos de gestão que proporcionem eficiência em suas operações, de forma que se tornem mais competitivas e sobrevivam no mercado a longo prazo, a Embrapa tem implementado modelo de organização e produção do trabalho alinhado às tendências modernas de gestão. Assim, em 2018, a Empresa redirecionou os trabalhos para um modelo de atuação orientado por processos e sua intenção é aumentar seu desempenho, por meio de uma sistemática sustentável.

¹ As metas foram construídas utilizando como linha de referência o ano-base 2017.

<p>Objetivo Estratégico 1</p>	<p>Desenvolver conhecimentos e tecnologias para o adequado manejo e aproveitamento sustentável dos biomas brasileiros</p>
<p>Meta 1</p>	<p>Incrementar até 2023 o benefício econômico gerado por práticas agropecuárias e tecnologias sustentáveis redutoras de custos desenvolvidas pela Embrapa e parceiros em 15%, relativamente ao ano de 2018 (Fonte: Balanço Social).</p> <p>Práticas agropecuárias para tratamento de sementes, técnicas de semeadura e adaptação de maquinário, estratégias para recuperação florestal de áreas de reservatórios, manejo de solo em terras baixas, nova alternativa de energia a partir de sistemas integrados de ILPF, recomendações para manejo de recursos hídricos e renovação de canaviais, recomendações de leguminosas forrageiras, guia para reconhecimento de inimigos naturais, novas recomendações de consórcio de tecnologias para região do Semiárido, boas práticas agrícolas para a cultura do algodoeiro e novas práticas de obtenção e uso de fertilizantes.</p> <p>Fertilizantes - Sistemas de adubação inteligente para produção de grãos em solos de fertilidade construída, novas alternativas para fertilizantes orgânicos e organomineral, desenvolvimento de substratos, biofertilizantes e novas alternativas para compostagem.</p> <p>Controle Biológico: novas técnicas de monitoramento e escalas de avaliação, desenvolvimento de novos produtos, tecnologia de liberação de parasitoides no ambiente produtivo.</p>
	<p>Detalhamento</p>
	<p>Recomendações de regimes hídricos no manejo da irrigação para cana-de-açúcar no Cerrado</p>
<p>Resultados 2019</p>	<p>Recomendação de culturas para renovação de canaviais visando maior disponibilidade de água no solo</p>
	<p>Recuperação dos recursos hídricos impactados em áreas agrícolas</p>
	<p>Recomendações de irrigação para o aumento da eficiência de uso de água pela cana-de-açúcar no Cerrado</p>
	<p>Recomendação de consórcio de sorgo sacarino e de girassol com feijão-caupi sobre barragem subterrânea na região semiárida</p>
	<p>Recomendações técnicas para a implantação e manejo do capim-sudão BRS Estribo</p>
	<p>Tratamento de sementes de azevém com ácido giberélico para melhorar o estabelecimento de pastagens Limite máximo de corte na sistematização de solos de terras baixas</p>
	<p>Técnica de semeadura direta com adaptação de plantadeiras e utilização de leguminosas arbustivas na recomposição florestal de áreas de reservatórios</p>
	<p>Leguminosas forrageiras tropicais: características e recomendações de uso</p>
	<p>Adubação inteligente para sistemas de produção de grãos em solos de fertilidade construída</p>
	<p>Recomendações de manejo para os campos da Campanha, Fronteira Oeste e Missões do RS</p>

Objetivo Estratégico 1	Desenvolver conhecimentos e tecnologias para o adequado manejo e aproveitamento sustentável dos biomas brasileiros
	Processo de obtenção de fertilizante organomineral à base de finos de carvão oriundo da pirólise rápida de finos de madeira de eucalipto
	Manejo de capim-piatã em sistemas integrados de produção de leite
	Escala de notas para avaliação de lesões de <i>Rhizoctonia solani</i> em plântulas de algodão, feijão e soja
	Recomendações de boas práticas agrícolas para a destruição de restos culturais do algodoeiro
	Recomendações de BPA para a ensilagem mista de milho e girassol como alternativa para aumentar a oferta de forragem de qualidade no Semiárido
	Fertilizante mineral simples - composto natural folhelho carbonoso c/ carbonato de Ca e Mg
	Uso de farinhas de origem animal como fertilizante orgânico e organomineral: caracterização química, avaliação de patógenos e verificação da liberação de N no solo
	Substrato à base de biochar
	Base tecnológica para geração de energia fotovoltaica em Sistemas de ILP e ILPF
	Biofertilizante gerado a partir de dejetos da produção bovina
	Prática de utilização de fertilizantes granulados em conjunto com microrganismos multifuncionais
	Compostagem de resíduos agroindustriais da cana-de-açúcar com uso da vinhaça
	Isolado de <i>Burkholderia pyrrocinia</i> (BRM321T3)
	Monitoramento do percevejo-do-arroz (<i>Tibraca limbativentris</i>) através do uso de armadilhas feromoniais
	Inseticidas microbiológicos à base de Baculovirus para controle da lagarta do cartucho da lagarta-falsa-medideira e da <i>Helicoverpa armigera</i>
	<ul style="list-style-type: none">• Isolado de <i>Isaria javanica</i> BRM 27666 (CG 1282)• Tecnologia de liberação de parasitoides• <i>Telenomus remus</i> para controle de lagartas do complexo <i>Spodoptera</i> nas culturas do milho e soja• <i>Trichogramma pretiosum</i> para controle de ovos de lepidópteros na soja• Guia InNat - Guia para o reconhecimento de inimigos naturais de pragas agrícolas
Resultados 2019	

Objetivo Estratégico 2	Desenvolver conhecimentos e tecnologias e viabilizar soluções para ampliar a resiliência e a plasticidade dos ecossistemas nativos e dos sistemas de produção agropecuários, bem como ampliar a capacidade de adaptação da agricultura diante das mudanças climáticas.
Meta 2	Contribuir com conhecimentos e tecnologias para a agricultura de baixo carbono promovendo a mitigação de 35 milhões de toneladas equivalentes de CO2 em 2023
	Sistemas de Produção de madeira, restauração de florestas, alternativas para manejos de pastagens, técnicas de beneficiamento de sementes, novas opções de plantas de cobertura, procedimentos para manejo carcaças animais e valoração dos serviços ecossistêmicos.
	Sistemas Integrados: Novos sistemas integrados de produção para diferentes biomas e sistemas de recuperação de pastagens degradadas, arranjos de sistemas agroflorestais para recuperação de APP e geração de renda.
	Inoculantes e Adjuvantes Promotores de Crescimento:
	Estirpes de bactérias e inoculantes destinados ao cultivo de videiras, braquiária, soja, feijão, milho e adjuvantes promotores de crescimento para arroz.
	Detalhamento
	Recomendação de manejo do pastejo para capins Quênia e Tamani
	Manejo Florestal: sistema de produção de madeira de pau-de-balsa
Resultado 2019	Recomendação de manejo de capim massai com diferimento para caprinos e ovinos no Semiárido
	Sistemas integrados - Integração Lavoura-Pecuária e Lavoura-Pecuária-Floresta (ILP/ILPF) para o Cerrado mineiro
	Sistema Integração Lavoura-Pecuária para a região Agreste do Nordeste brasileiro
	Recomendações para o estabelecimento de pastagens com leguminosas forrageiras
	Recomendação de manejo de capim massai com diferimento para caprinos e ovinos no Semiárido
	Recomendações de Cultivo de Plantas de Cobertura para a Semeadura Direta do Algodoeiro
	Plantas de Cobertura para Plantio Direto no Estado do Acre
	Recomendação de pastagem consorciada (gramínea-leguminosa) para caprinos e ovinos no Semiárido
	Procedimentos para remoção de carcaças de animais mortos das propriedades rurais
	Método de restauração florestal na Amazônia para controle do capim exótico

Objetivo Estratégico 2	Desenvolver conhecimentos e tecnologias e viabilizar soluções para ampliar a resiliência e a plasticidade dos ecossistemas nativos e dos sistemas de produção agropecuários, bem como ampliar a capacidade de adaptação da agricultura diante das mudanças climáticas.
	Maximização da produção de volumoso em sistemas ILP para região semiárida
	Recomendação de alturas para o manejo de pastagens naturais do tipo palha grossa.
	Sistema São Mateus
	Recomendações de controle integrado de capim-annoni em pastagem cultivada com braquiária
	Consórcio de braquiárias com feijão-caupi destinado ao pastejo em sistemas de Integração Lavoura-Pecuária (ILP)
	Método Integrado de Recuperação de Pastagens Degradadas – Mirapasto
	Recomendação de alturas para o manejo de pastagens naturais do tipo palha grossa.
	Alternativa para recuperação e enriquecimento de Pastagens Nativas degradadas do Pantanal
Resultado 2019	Programa para valoração dos serviços ecossistêmicos das pastagens nativas
	Manejo da altura para ajuste de carga em pastagens
	Beneficiamento de sementes de espécies do gênero <i>Paspalum</i> para melhorar o estabelecimento de pastagens
	Sistema intensivo de manejo de pastagem em propriedade de produção leiteira
	Proposição de arranjos mínimos de sistemas agroflorestais biodiversos para fins de recuperação de APP, aliado à produção de alimentos e geração de renda
	Inoculantes micorrízico para videira, braquiárias, soja e feijão
	Estirpes de bactérias diazotróficas (<i>Azospirillum</i> spp.) para inoculação em milho visando suprimento de nitrogênio
	Formulação contendo Rizobactérias (<i>Pseudomonas fluorescens</i> e <i>Burkholderia pyrrocina</i>) e um conjunto específico de adjuvantes para a promoção de crescimento e controle de doenças em arroz.

<p>Objetivo Estratégico 3</p> <p>Ampliar a base de conhecimentos e a geração de ativos que acelerem o desenvolvimento e a incorporação aos sistemas agroalimentares e agroindustriais de soluções avançadas baseadas em ciências e tecnologias emergentes.</p>
<p>Meta 3</p> <p>Viabilizar a incorporação ao processo produtivo (adoção) de, pelo menos, 5 soluções avançadas em tecnologias emergentes para sistemas agroalimentares e agroindustriais até 2023.</p>
<p>Novos produtos baseados em nanotecnologia para uso em processos agroalimentares e industriais e processos químicos visando eficiência e sustentabilidade para cadeias de produção de energia.</p>
<p>Detalhamento</p>
<p>Filme de nanocelulose com adição de tanino</p>
<p>Processo de produção de filmes de celulose nanofibrilada</p>
<p>Processo de carregamento de nanopartículas de sílica com timol e uso de MFC como aglutinante</p>
<p>Plantas de <i>Setaria viridis</i> geneticamente modificadas para aumento de acúmulo de sacarose</p>
<p>Processo fermentativo de produção de acetoina a partir de glicerina bruta utilizando uma nova linhagem bacteriana</p>
<p>Processo de obtenção de derivados fenólicos a partir de hidrogenação catalítica de lignina seguida de processos de isolamento e purificação</p>
<p>Processo para a produção de xilitol a partir do hidrolisado de biomassa de cana-de-açúcar rico em xilose utilizando uma nova linhagem de <i>Candida tropicalis</i></p>
<p>Processo químico-catalítico de produção de xilitol a partir de bagaço de cana-de-açúcar</p>

Objetivo Estratégico 4	Desenvolver, adaptar e disseminar conhecimentos e tecnologias em automação, agricultura de precisão e tecnologias da informação e da comunicação para ampliar a sustentabilidade dos sistemas produtivos e agregar valor a produtos e processos da agropecuária.
Meta 4	Aumentar em 50% o número de usuários de aplicativos e sistemas digitais gerados pela Embrapa e parceiros até 2023, relativamente ao ano de 2018 (Fonte: Balanço Social).
	Softwares, sistemas inteligentes, aplicativos nas áreas fitossanitárias, de manejo, boas práticas e de culturas.
	Detalhamento
	Sistema de Inteligência Territorial Estratégica da Macrologística Agropecuária Brasileira
	Aplicativo Custo Fácil
	Aplicativo Guia Clima
	Manejo Florestal 4.0
	FertOnline Mobile
	Guia InNat - Guia para o reconhecimento de inimigos naturais de pragas agrícolas
	UZUM: sistema especialista para diagnóstico de doenças e pragas na cultura da videira
Resultado 2019	GeLeite
	PastoCerto
	Planin_Pupunha
	API SATVeg
	Software Arboreto
	Adubapasto 2.0
	Software Arbopasto
	GeoInfo: Infraestrutura de Dados Espaciais da Embrapa
	SILIPF_Taeda

Objetivo Estratégico 4 Desenvolver, adaptar e disseminar conhecimentos e tecnologias em automação, agricultura de precisão e tecnologias da informação e da comunicação para ampliar a sustentabilidade dos sistemas produtivos e agregar valor a produtos e processos da agropecuária.

Desafio Eco Granja
SISILPF_Elliottii
SISILPF_Mogno
API Agritec
Aplicativo do Centro de Inteligência e Mercado de Caprinos e Ovinos (CIM Rebanho)
Infraestrutura de Dados Espaciais (IDE) da Embrapa Solos
SISILPF_Teca
SISILPF_Cedro
Programa de Melhoramento Genético de Gado de Corte Geneplus - Embrapa
RRiskBtweb – Sistema para avaliação de risco de evolução de resistência de insetos a toxinas do <i>Bacillus Turinghensis</i> (Bt) expressas em culturas transgênicas
Manejo-Matte - Aplicativo para diagnóstico de ervais plantados
SISILPF_Eucalipto
EvapoTemp: Cálculo da necessidade hídrica com base na temperatura do ar
BioAqua - Banco de Dados para Avaliação da Qualidade da Água na Piscicultura
Roda da Reprodução 2.0
FertOnline Mobile
SISABIOF (Sistema de aplicação simplificado de biofertilizantes)
SIAGEO Amazônia - Sistema Interativo de Análise Geoespacial da Amazônia Legal
E-Planfor - Planejamento alimentar e forrageiro do rebanho
Software ACHA: Avaliação da Contaminação Hídrica por Agrotóxico

Resultado 2019

Objetivo Estratégico 4	Desenvolver, adaptar e disseminar conhecimentos e tecnologias em automação, agricultura de precisão e tecnologias da informação e da comunicação para ampliar a sustentabilidade dos sistemas produtivos e agregar valor a produtos e processos da agropecuária.
	Sistema informatizado para gestão do manejo dos suídeos assealhados – SIMAF
	RECOMENDA – Sistema de Recomendação de Conteúdos para usuários de Hot Sites e Aplicativos Móveis
	SIMP Mamão
	Aplicativo Cria Certo
	SustenAgro versão 1.0: Sistema para avaliação da sustentabilidade da cana-de-açúcar e soja
	Sistema de Gestão Ambiental na Suinocultura
Objetivo Estratégico 5	Promover e fortalecer PD&I para segurança biológica e defesa zootossanitária da agropecuária e produção florestal e aquícola brasileira.
Meta 5	Aumentar em 10% o impacto econômico gerado por tecnologias para o manejo de problemas zootossanitários desenvolvidas pela Embrapa e parceiros até 2023, relativamente ao ano de 2018 (Fonte: Balanço Social).
	Práticas, metodologias, manejo e parasitoides para segurança biológica e defesa zootossanitária.
	Detalhamento
	Nematec
	<i>Trichogramma pretiosum</i> para controle de ovos de lepidópteros na soja
	Medidas para controle de tristeza-parasitária-bovina
	<i>Telenomus podisi</i> para o manejo do complexo de perceijos da cultura da soja e milho
	Práticas de biossegurança mínima para granjas de suínos que produzem animais para abate
	Método de monitoramento de mosca-branca em meloeiro
	Parasitoide no controle de <i>Ceratitis capitata</i>
	Manejo racional de agrotóxicos
	<i>Telenomus remus</i> para controle de lagartas do complexo <i>Spodoptera</i> nas culturas do milho e soja

Objetivo Estratégico 5	Promover e fortalecer PD&I para segurança biológica e defesa zootossanitária da agropecuária e produção florestal e aquícola brasileira.
	Monitoramento populacional da broca-do-rizoma da bananeira utilizando armadilha tipo 'Cunha'.
	Método de monitoramento de mosca-branca em meloeiro
	Método de coleta massal de inimigos naturais de pragas do meloeiro
	Monitoramento populacional da broca-do-rizoma da bananeira utilizando armadilha
	Controle estratégico da mosca-dos-chifres
	Microorganismos para o controle de <i>Fusarium verticillioides</i> e promoção de
	crescimento em milho
	Inseticidas microbiológicos à base de <i>Bacillus thuringiensis</i> (Bt) para o controle das principais pragas da cultura do milho, soja e algodão
	Isolados de <i>Trichoderma asperellum</i> BRM 29104 (TR356) e BRM 29576 (TR696)
	Parasitoide no controle de <i>Ceratitidis capitata</i>
	<i>Telenomus podisi</i> para o manejo do complexo de percevejos da cultura da soja e milho
Objetivo Estratégico 6	Desenvolver sistemas de produção inovadores capazes de aumentar a produtividade agropecuária, florestal e aquícola, com sustentabilidade.
Meta 6	Incrementar em 20% o benefício econômico gerado por tecnologias promotoras de ganhos de produtividade desenvolvidas pela Embrapa e parceiros até 2023, relativamente ao ano de 2018 (Fonte: Balanço Social).
	Sistemas inovadores de controle de doenças, inserção de produtos e provisão de serviços ecossistêmicos.
	Detalhamento
	Sistema de Produção de Mel para a Região Sul do Rio Grande do Sul
Resultado 2019	Técnicas para minimização do risco de disseminação do HLB em polos de citricultura de base familiar
	Sistema de produção da cultura do abacaxi para o Estado do Acre
	Sistemas de produção pecuários capazes de promover maior equilíbrio na provisão de serviços ecossistêmicos no bioma Mata Atlântica

Objetivo Estratégico 7	Promover o avanço do conhecimento e soluções tecnológicas com foco na ampliação das contribuições da pesquisa agropecuária para a integração entre alimento, nutrição e saúde.
Meta 7	Aumentar em 10% o impacto econômico gerado por tecnologias agregadoras de valor a produtos alimentares desenvolvidas pela Embrapa e parceiros até 2023, relativamente ao ano de 2018 (Fonte: Balanço Social)
	Cultivares com agregação de valor, técnicas e processos inovadores.
	Detalhamento
	Linhagens de arroz especial com pericarpo preto
	Arroz Vermelho BRS – 901
	BRS Caingá Amora Preta
	Feijão - BRS Ártico
	BRS BLD Yari Erva Mate
	Cultivar de batata-doce biofortificada, rica em pró-vitamina A - BRS Amélia
Resultado 2019	Produção de barra de cereal sem glúten com derivados de sorgo e fibra de caju
	Novas cultivares de citros para extração de óleos essenciais e fabricação de chás
	Maracujá BRS MJ
	Técnicas enológicas não convencionais para a elaboração de vinho tinto
	Nanovo
	Snack de farinha integral de feijão-caupi (macassar, fradinho)
	Técnicas de cortes de carcaça ovina
	Snack de farinha de cotilédones de feijão-caupi (macassar, fradinho)
	Óleo de amêndoa de castanha-de-caju

Objetivo Estratégico 8	Gerar ativos de inovação agrícola baseados no uso de biocomponentes, substâncias e rotas tecnológicas que contribuam para o desenvolvimento de novas bioindústrias com foco em energia renovável, química verde e novos materiais.
Meta 8	Viabilizar a incorporação pelo setor produtivo (adoção) de, pelo menos, 5 soluções tecnológicas para a indústria com foco em energia renovável, química verde e novos materiais até 2023.
	Processos químicos, filmes e plantas geneticamente modificadas.
	Detalhamento
	Filmes biocompósitos
	Plantas de cana-de-açúcar expressando o gene MATE
	Plantas de cana-de-açúcar expressando o gene AREB
	Plantas de <i>Setaria viridis</i> geneticamente modificadas para aumento de acúmulo de sacarose
Resultado 2019	Uso da lignina kraft em formulação de liberação controlada no manejo integrado de pragas agrícolas
	Processo de obtenção de derivados fenólicos a partir de hidrogenação catalítica de lignina seguida de processos de isolamento e purificação
	Processo de produção de ácido kojico usando glicerina bruta
	Processo químico-catalítico de produção de xilitol a partir de bagaço de cana-de-açúcar
Objetivo Estratégico 9	Apoiar o aprimoramento e a formulação de estratégias e políticas públicas, a partir de análises e estudos alinhados às necessidades do mercado e do desenvolvimento rural.
Meta 9	Aumentar em 5% os benefícios econômicos derivados de políticas públicas formuladas com o apoio da Embrapa até 2023, relativamente ao ano de 2018 (Fonte: Balanço Social).
Resultado 2019	Implementação das políticas públicas federais Pronasolos e Renovabio.

Objetivo Estratégico 10	Gerar conhecimentos e tecnologias e propor estratégias, localmente adaptadas, que contribuam para a inclusão produtiva da agricultura familiar.
Meta 10	Contribuir para a inclusão produtiva através da geração de 60 mil novos empregos diretos em 2023
	Manejo, boas práticas agrícolas, novas cultivares adaptadas para agricultura familiar.
	Detalhamento
	Estratégias de manejo de sistemas ILPF para produção pecuária leiteira familiar
	Teor de matéria seca dos frutos como parâmetro para o manejo das plantas e colheita de mangas visando à alta aceitação dos frutos pelos consumidores
	Recomendações de Cultivo de Plantas de Cobertura para a Semeadura Direta do Algodoeiro
	Planilha de cálculo DRIS Manga para interpretação dos resultados de análise foliar
	Cultivar de Algodão BRS 416
	BRS Novo Horizonte
	Manejo do arroz de sequeiro favorecido
	Aplicação do paclobutrazol via sistema de irrigação
	Cultivares de café BRS 2357; BRS 3213; BRS 2299; BRS 2336; BRS 3210; BRS 1216
	BRS 2314; BRS 3220; BRS 3137; BRS 421
	BRS Novo Horizonte e Jurará – Mandioca
	BRS Imponente Feijão-Caupi
	BRS Morena Gergelim
	BRS 425 Amendoim
	Recomendações de boas práticas agrícolas para a destruição de restos culturais do algodoeiro
	Qualidade pós-colheita de uva ‘BRS Vitória’ com a aplicação de extratos de algas do gênero Lithothamnium durante o ciclo produtivo no Vale do São Francisco.
Resultado 2019	

Objetivo Estratégico 10	Gerar conhecimentos e tecnologias e propor estratégias, localmente adaptadas, que contribuam para a inclusão produtiva da agricultura familiar.
	Sistemas alternativos de cultivo de melancia irrigada para o Cerrado de Roraima
	Determinação de taxa de decomposição de adubos verdes em condições semiáridas irrigadas
	Manejo da irrigação para um cultivo eficiente da pereira no Semiárido brasileiro
	Recomendação do cultivar BRS Clara para o Vale do São Francisco
Resultado 2019	Dose e tempo de aplicação de vapor de etanol para a destanização de caqui 'Giombo'
	Manejo da copa em cultivares de uvas sem sementes
	Manejo Químico com herbicidas para destruição dos restos culturais do algodoeiro
	Recomendação de cobertura do solo no cultivo irrigado da melancia
	Substrato orgânico fertilizado para produção de mudas de cedro-rosa (<i>Cedrela fissilis</i>)
Objetivo Estratégico 11	Gerar conhecimentos e tecnologias que promovam inovações gerenciais para tratar com eficiência, eficácia e efetividade a crescente complexidade e multifuncionalidade da agricultura.
Meta 11	Incrementar em 10% o benefício econômico gerado por sistemas e serviços inovadores promotores de eficiência, eficácia e efetividade desenvolvidos pela Embrapa e parceiros até 2023, relativamente ao ano de 2018 (Fonte: Balanço Social).
	Modelo de anotações zootécnicas e econômicas para gestão de propriedades rurais
	CF - Custo Fácil
Resultado 2019	Aplicativo do Centro de Inteligência e Mercado de Caprinos e Ovinos (CIM Rebanho)
	SustenAgro versão 1.0: Sistema para avaliação da sustentabilidade da cana-de-açúcar e soja
	Sistema de Gestão Ambiental na Suinocultura
Objetivo Estratégico 12	Desenvolver e disseminar produtos de informação e estratégias de comunicação que contribuam para a valorização da pesquisa agropecuária e para a ampliação do suporte da sociedade à agricultura brasileira.
Meta 12	Ampliar em 10% as inserções da Embrapa na mídia até 2023 e em 5% o alcance das publicações técnicas e científicas, relativamente ao ano de 2018.
	- Citações da Embrapa na mídia impressa e <i>on line</i>
Resultado 2019	- Downloads de publicações nos repositórios Ainfo, Alice e Infoteca
	- Citações de publicações técnico-científicas da Embrapa

Nessa perspectiva, várias ações foram planejadas para garantir as principais entregas da Empresa para a sociedade, comprovadas por meio dos sistemas corporativos institucionais, bem como pela elaboração de relatórios e dentro do seu arcabouço normativo.

Gestão de Pesquisa e Desenvolvimento

As metas descritas abaixo estão relacionadas com a Diretriz 4 do VI Plano Diretor da Embrapa (VI PDE), qual seja:

Diretriz 4: Aumentar a eficiência na gestão de PD&I

Meta 1. Reorganizar e implementar o modelo e processo de governança dos recursos críticos à Pesquisa e Desenvolvimento (recursos genéticos, laboratórios e infraestrutura de caráter multiusuário) até 2023.

Criar e implementar um novo modelo de governança dos recursos críticos à Pesquisa e Desenvolvimento (recursos genéticos, laboratórios e infraestrutura de caráter multiusuário) até 2023.

Resultados 2019:

- Análise qualitativa das informações do Diagnóstico das estruturas e laboratórios multiusuários nacionais
- Atualização das normativas de regulamentação dos Laboratórios Multiusuários.

Meta 2. Implementar e monitorar o Sistema Embrapa de Gestão com foco em inovação realinhado estrategicamente em toda Embrapa até 2023.

Resultados 2019:

Sistema Embrapa de Gestão e os demais Sistemas atualizados, com internalização dessas mudanças na Embrapa como um todo, visando o fortalecimento da produção e oferta de ativos com foco em inovação, bem como critérios para lançamentos de novas chamadas de projetos definidos e manuais, metodologias elaborados.

- Desafios de inovação dos novos Portfólios validados com as Chefias das Unidades da Embrapa, e em ambiente regionalizado, com destacados stakeholder das cadeias de valor.
- Painel de gestão da programação de pesquisa da Embrapa, com gráficos e tabelas de indicadores, finalizado e disponibilizado.
- Painel informativo dos Portfólios, apresentado em forma de relatório ilustrado com gráficos e tabelas, finalizado e disponibilizado.
- Processo de interação entre SPD e Sire, para planejamento de desafios de inovação com foco em objetivos estratégicos do PDE, megatendências do Documento Visão 2030, metas de impacto, políticas públicas e ODS, estabelecido.

Gestão para Inovação e Negócios

Para promover a sintonia da Embrapa com o mercado e gerar continuamente impacto e valor para a sociedade, foram definidos um conjunto de metas organizacionais de médio prazo e resultados para o ano de 2019. Nesse cenário, é importante destacar que as metas e ações estão compreendidas no planejamento das áreas que atuam nos processos de inovação e negócios e contribuem transversalmente para os objetivos estratégicos da Embrapa.

Além disso, as metas organizacionais para inovação e negócios contribuem predominantemente para as Diretrizes Estratégicas 2, 4 e 5, quais sejam:

- (2) Promover a excelência na gestão organizacional com base na economicidade, eficácia, eficiência e efetividade;
- (4) Aumentar a eficiência na gestão de PD&I; e
- (5) Ampliar a atuação em redes e as relações com parceiros nacionais.

Meta 3. Constituir e internalizar o arcabouço político-normativo para inovação e negócios na Embrapa até 2023.

Essa ação compreende a coordenação, elaboração e internalização do arcabouço-político normativo para inovação e negócios na Embrapa, que inclui um conjunto de normas, estratégias e manuais, de acordo com o Manual de Governança de Processos da Embrapa. Diante da recente regulamentação da Lei de Inovação, há uma série de normativos corporativos que precisam ser implementados rapidamente para que a Empresa possa fazer uso dos benefícios propiciados pela Lei.

Em 2019, serão entregues como resultados estratégicos prioritários, dando sequência ao estabelecimento da Política de Inovação da Embrapa:

- Políticas, normas e orientações voltadas para parcerias em inovação e negócios, propriedade intelectual e bolsas de estímulo à inovação; e
- Estratégia de estruturação e lançamento de chamadas para captação de recursos públicos, para financiamento de PD&I, via Agência de Fomento ou via Fundos de Investimentos, para empresas adotantes de tecnologia Embrapa;

Meta 4. Consolidar a Rede de Inovação e Negócios da Embrapa, contemplando aspectos estratégicos, táticos e operacionais até 2023.

Essa ação compreende o estabelecimento de uma rede multidisciplinar envolvendo profissionais das Unidades de pesquisa da Embrapa que atuam em inovação e negócios. A ação contempla a capacitação e fortalecimento das equipes visando a atuação em inovação e negócios.

Em 2019, serão entregues como resultados estratégicos prioritários:

- Proposição e estruturação da rede interna de inovação e negócios;

- Desenvolvimento e internalização do Modelo de Avaliação do Nível de Maturidade Operacional dos Processos de Inovação e Negócios.

Meta 5. Promover ambiente favorável ao empreendedorismo, como forma de fortalecer a Inovação Aberta e implementar a estratégia da Empresa de transformação digital até 2023.

Essa ação contempla vertentes nas quais a Embrapa precisa se fortalecer e atualizar: Inovação Aberta, o empreendedorismo e o movimento digital. Para além das parcerias corporativas estratégicas, a Embrapa precisa estar próxima dos ambientes mais atuais de inovação, dentre os quais empresas nascentes que tenham potencial de absorver e aprimorar as tecnologias desenvolvidas pela Embrapa de forma ágil e desburocratizada, gerando benefícios mútuos e impacto positivo na sociedade. Adicionalmente, a ação envolve as frentes de ciência e inovação abertas, dados abertos e novos negócios.

Em 2019, será entregue como resultado estratégico prioritário:

- Diretrizes da Empresa para o relacionamento em ambientes de inovação e startups.
- Iniciativas voltadas aos ecossistemas de inovação do agronegócio, fomentando desafios de inovação e similares, como Ideas for Agro.

Meta 6. Implementar e gerenciar o processo estratégico de negociação e relacionamento comercial com parceiros dos ativos da Embrapa até 2023.

A criação de uma equipe dedicada ao marketing está promovendo avanços na gestão de Portfólios de ativos da Empresa. Para 2019, foram estabelecidas seis categorias, que terão seus modelos de negócios estabelecidos e/ou aperfeiçoados: insumos; processos industriais e agroindustriais, nanotecnologia, biotecnologia, serviços/ativos digitais e sistemas de produção sustentáveis.

Em 2019, será entregue como resultado estratégico prioritário:

- Plano estratégico de ações que visam ampliar a promoção e o relacionamento comercial com o setor agropecuário.

Desenvolvimento Organizacional

As metas 7 a 11 estão relacionadas com a Diretriz 2 do VI Plano Diretor da Embrapa (VI PDE), qual seja:

Diretriz 02. Promover a excelência na gestão organizacional com base na economicidade, eficácia, eficiência e efetividade.

Meta 7. Implantar em todas as Unidades o sistema integrado de gestão (Projeto Conecta) voltado à eficiência, eficácia e efetividade organizacional para os processos de gestão de pessoas, financeiro e de patrimônio e suprimentos de acordo com o escopo do projeto, até o ano de 2023.

Resultado para 2019:

ERP implementado na Embrapa em três módulos: pessoas, financeiro e de patrimônio e suprimentos.

O ERP (sigla em inglês para *Enterprise Resource Planning*, ou sistema integrado de gestão) será implantado no ano de 2019 em toda a Empresa por meio do projeto Conecta.

A Embrapa adquiriu o ERP com objetivo de promover maior integração e suporte aos processos administrativos, no âmbito da Gestão de Pessoas, Financeira e Patrimonial. O ERP reúne, organiza e disponibiliza dados com agilidade, fazendo com que “conversem” entre si e facilitem a rotina dos usuários. Permite, assim, maior transparência, eficiência e segurança nas informações de interesse de empregados, gestores e órgãos de controle.

O Projeto está dividido em três etapas: 1) diagnóstico dos processos e aquisição do sistema; 2) implantação do sistema; 3) planejamento das ações futuras a partir do conhecimento adquirido e das experiências acumuladas. Entre os benefícios destacam-se:

Integração de informações e funcionalidades que permite uma gestão mais efetiva de processos operações e recursos;

Agilidade para a tomada de decisão;

Padronização e eficiência dos processos;

Compliance, transparência e controle.

Meta 8. Implementar os processos de planejamento, monitoramento e avaliação do desempenho para inovação tecnológica e organizacional em todas as Unidades, até 2023

Resultados para 2019:

Unidades capacitadas no uso das metodologias de prospecção, priorização e planejamento adotadas pela Embrapa:

- Metodologia de prospecção e priorização de problemas e oportunidades elaborada em parceria com as demais Secretarias da Embrapa e Unidades Descentralizadas.
- Unidades Descentralizadas capacitadas no uso das metodologias de planejamento das Metas para Inovação Organizacional da Embrapa.
- Unidades Descentralizadas capacitadas no uso das metodologias de prospecção e priorização de problemas e oportunidades e de planejamento das Metas para Inovação Tecnológica da Embrapa.

Novo modelo de avaliação de desempenho construído e implantado com as Unidades.

- Metodologia de avaliação de impacto conjunta elaborada e disponibilizada para uso no processo de Avaliação Institucional.

- Modelo para avaliação da eficiência e efetividade das Unidades da Embrapa, revisado em conformidade com os novos direcionamentos da Empresa, aprovado pela Diretoria-Executiva e publicado no BCA.

Meta 9. Mapear e monitorar os eventos de fraude e de corrupção nas unidades da Embrapa, até o ano 2023, disponibilizando informações e documentos relevantes sobre integridade

Resultado 2019:

Documentos estruturantes de Gestão da Integridade aprovados

- Construção de um novo Código englobando Conduta, Ética e Integridade em um único documento, para o alcance interdisciplinar do Processo Integridade.
- Plano de Integridade elaborado de acordo com as recomendações da CGU que constam no Guia de Implementação de Programa de Integridade nas empresas estatais e no Relatório de Avaliação da Integridade em Empresas Estatais nº 201601698.

Com a execução do plano será possível implantar a gestão da integridade de forma coesa, abrangendo os aspectos mais sensíveis (que requerem maior atenção) de forma a englobar todos os empregados visando aprimoramento com o ganho de maturidade da Embrapa em relação ao tema.

Meta 10. Monitorar os riscos, por meio da revisão das matrizes de riscos, instituição de planos de ação de resposta aos riscos, implantação indicadores de desempenho e definição de testes de efetividade com rotina estabelecida para subsidiar a tomada de decisão estratégica da Embrapa, nos processos organizacionais prioritários das Unidades até 2023.

Resultados 2019:

Documentos e metodologias estruturantes da Gestão de Riscos publicados:

- Política de Gestão de Riscos e da Integridade; Regimento Interno do Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles Internos (CGIRC).
- Curso EAD sobre Gestão de Riscos na Embrapa elaborado.
- Metodologias elaboradas: Gestão de Riscos Operacionais; Gestão de Riscos de Projetos e Priorização de processos.

Gestão de Riscos - elaboração de matrizes de risco e planos de respostas.

- Matriz de risco e Plano de Ação de um processo prioritário por Secretaria elaborado conforme metodologia desenvolvida.

Meta 11. Tornar os ativos informacionais críticos da Embrapa organizados, recuperáveis, protegidos, acessíveis e reutilizáveis, conforme política, normativos, planejamento estratégico e metodologia vigentes, em colaboração com atores e colegiados internos até o ano 2023.

Resultados 2019:

Arcabouço normativo de Governança de Dados, Informação e Conhecimento consolidado. Elaboração dos seguintes documentos.

- Plano de Dados Abertos (PDA) da Embrapa elaborado, em atendimento ao Decreto no. 8.777/2016.
- Política de ‘Governança de Dados, Informação e Conhecimento’ da Embrapa.
- Instrução de Serviço sobre gestão de dados geoespaciais (plataforma GeoInfo) elaborada.
- Instrução Normativa ‘Acesso e Tratamento da Informação na Embrapa’.

Integração das ações da Embrapa com a ciência aberta brasileira. 4o Plano Nacional da Parceria para Governo Aberto (OGP): elaboração, implantação e monitoramento do compromisso ‘Estabelecer mecanismos de governança de dados científicos para o avanço da Ciência Aberta no Brasil’.

- Diretrizes e princípios para políticas institucionais de apoio à Ciência Aberta definidos.
- Ferramenta terminológica desenvolvida para organização, definição, uniformização e divulgação de termos e conceitos em Ciência Aberta.
- Rede Interinstitucional pela Ciência Aberta criada no ambiente da Research Data Alliance (RDA).

Processos de Governança de Dados, Informação e Conhecimento implantados. Gestão de dados e da informação: Definição, adequação e institucionalização de processos e ferramentas.

- Proposta de Programa Corporativo de Gestão de Dados de Pesquisa elaborado.
- Proposta de Programa Corporativo de Governança da Privacidade de Dados elaborado, em conformidade com a Lei no. 13.709/2018.

Inteligência Estratégica

As metas 12 e 13 estão relacionadas com a Diretriz 2 do VI Plano Diretor da Embrapa (VI PDE), qual seja:

Diretriz 2. Promover a excelência na gestão organizacional com base na economicidade, eficácia, eficiência e efetividade.

Meta 12. Revisar, propor e estabelecer um processo de planejamento, inteligência e governança estratégica para a Embrapa até 2023.

Resultado 2019:

- Novo Plano Diretor elaborado e aprovado

O último Plano Diretor da Embrapa (VI PDE) foi preparado em 2014 em um horizonte de longo prazo definido até 2034. No entanto, em razão das mudanças e transformações ocorridas em função da própria intensificação tecnológica, e da necessidade de um processo contínuo de construção, aferição, modulação e atualização de cenários, em 2018 a Embrapa preparou um novo documento prospectivo que apresenta informações atualizadas e análises sobre o futuro da agricultura brasileira. Nesse documento, há indicações sobre vários temas que deverão ser incorporados na nova versão do PDE. Além disso, desde a última atualização do PDE, ocorreram mudanças organizacionais importantes na estrutura e no modo de operação das Unidades Centrais da Embrapa, incorporando novos conceitos de governança e de gestão, alinhados à gestão por processos, para ampliação da eficiência e da efetividade da Empresa. Mudanças que, de alguma forma, alteraram as atividades relacionadas ao planejamento, tanto no nível estratégico, como no operacional. Neste cenário, embora as Unidades Centrais concentrem boa parte das competências de planejamento institucional, as Unidades Descentralizadas também dispõem de competências com foco, principalmente, nos temas de atuação dessas Unidades.

Meta 13. Estabelecer, até 2023, a governança no padrão de relacionamento da Embrapa com o poder público, entidades de representação do setor produtivo, instituições estrangeiras com interesse na inovação agropecuária, mídias e seus representantes.

Resultados 2019:

- Proposta de sistema de governança institucional dos temas internacionais.
- Proposta de estratégias de cooperação internacional da Embrapa fortalecendo os programas já existentes e parcerias que possam trazer novas oportunidades para a Empresa.
- Estratégias de captação de emendas parlamentares para apoio aos projetos das Unidades Descentralizadas.
- Intensificação das relações da Embrapa com o Setor Privado por meio de fórum com representantes das principais associações do setor agropecuário brasileiro.

CONDICIONANTES DA CAPACIDADE PRODUTIVA

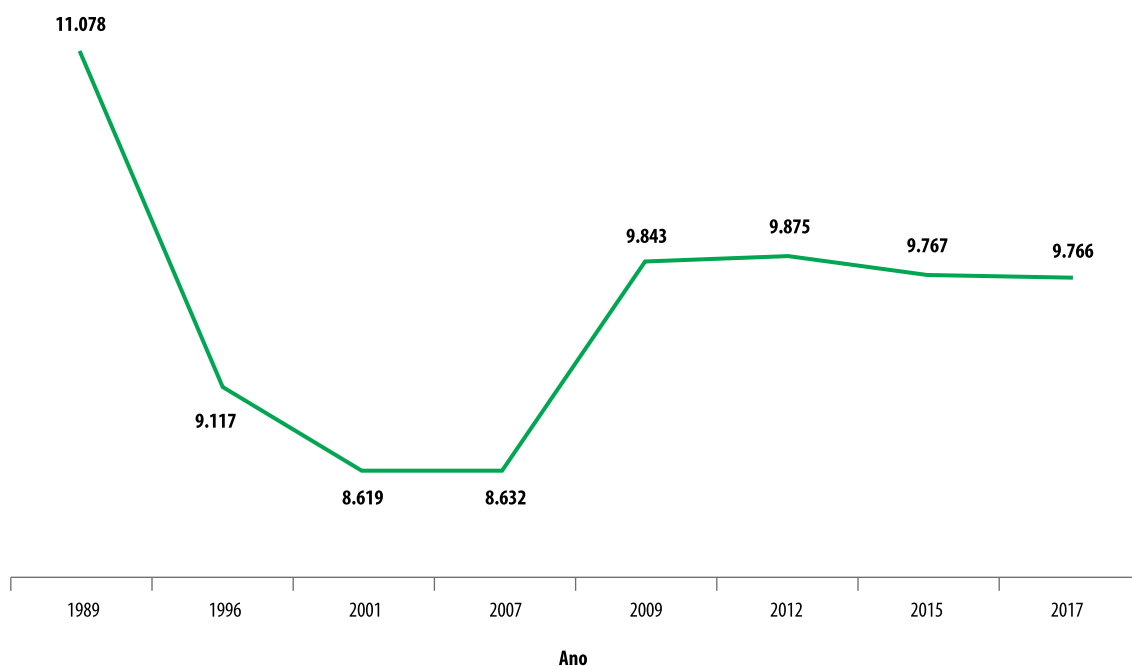
Orçamento

A programação anual do orçamento da Embrapa é definida pela Lei Orçamentária Anual (LOA), na qual estão definidas as prioridades contidas no Plano Plurianual (PPA) e as metas que deverão ser atingidas naquele ano. Tudo isso em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), estimando-se as receitas e fixando-se as despesas do governo federal para o exercício.

A LOA 2019 foi aprovada no Congresso Nacional com acréscimo de R\$ 38 milhões em comparação com as bases orçamentárias equivalentes do ano anterior, correspondendo a um total de R\$ 3.634.372.758,00 (Tabela 4).

Recursos Humanos

Atualmente, a Embrapa conta com um quadro de 9.486 empregados ativos (atualizado em 06/12/2018). São 2.434 pesquisadores, sendo que, destes, 2.112 possuem título de doutor. A equipe atua em diferentes redes e em parceria com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais, com foco na pesquisa, no desenvolvimento e na inovação.



Quadro de Pessoal da Embrapa (fixado pela SEST/MP – limite máximo). Evolução 1989 - 2017

Tabela 4. Dotações da Embrapa na LOA 2019: por rubrica de despesa e fonte, em R\$ 1,00.

Rubrica	Tesouro			Receita Própria			Total	%
	0-100	0-188	0-250	0-263	0-280	0-281		
PESSOAL	3.076.814.759	-	-	-	-	-	3.076.814.759	84,66
- Pessoal	3.060.614.759	-	-	-	-	-	3.060.614.759	84,21
- Sentenças	16.200.000	-	-	-	-	-	16.200.000	0,45
OUTROS CUSTEIÇOS	444.947.219	4.915.244	32.523.259	-	2.600.854	2.670.594	487.657.170	13,42
- Sentenças	3.383.519	-	-	-	-	-	3.383.519	0,09
- Benefícios	195.358.407	-	-	-	-	-	195.358.407	5,38
- Despesas Discricionárias	244.705.293	-	32.523.259	-	2.600.854	2.670.594	282.500.000	7,77
- Emendas (*)	1.500.000	4.915.244	-	-	-	-	6.415.244	0,18
INVESTIMENTOS	51.185.088	13.224.518	-	4.661.921	-	829.302	69.900.829	1,92
- Demais Despesas	25.627.022	-	-	4.661.921	-	829.302	31.118.245	0,86
- Emendas (*)	25.558.066	13.224.518	-	-	-	-	38.782.584	1,07
TOTAL	3.572.947.066	18.139.762	32.523.259	4.661.921	2.600.854	3.499.896	3.634.372.758	100,00

(*) Informações extraídas do site CMO da Câmara Legislativa Federal

(*) Emendas informadas pela SIRE/GRIG

Infraestrutura

A Embrapa é composta por sete Unidades Centrais (administrativas) além das 42 Unidades Descentralizadas (centros de pesquisa) distribuídas por todo o território nacional. As Unidades Descentralizadas são divididas em Unidades de Produto, Unidades de Serviços, Unidades Ecorregionais e Unidades de Temas Básicos (Figura 5). A Embrapa lidera uma rede nacional de pesquisa agropecuária que, de forma cooperada, executa pesquisas nas diferentes áreas geográficas e campos do conhecimento científico. São cerca de 600 laboratórios, gerando pesquisas que vão além do impacto na produção agrícola: contribuem, por exemplo, para a formulação de políticas públicas e para o avanço do conhecimento em diversas áreas do conhecimento.



Distribuição das Unidades Descentralizadas da Embrapa no território nacional

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As metas para a Embrapa foram estabelecidas com base nos objetivos estratégicos do VI Plano Diretor e foram elencados resultados que a Embrapa planeja entregar em cumprimento à sua missão e alcance da visão de futuro.

Entretanto, considerando as particularidades e o caráter dinâmico da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, trata-se de um documento evolutivo, que deve ser aprimorado à medida que os processos da Empresa vão passando por ciclos de melhorias e desenvolvimento contínuo de ativos.

Assim, para o próximo ciclo, está prevista a revisão do Plano Diretor da Embrapa (VII PDE). A revisão do PDE será embasada no documento Visão 2030 que apresenta informações atualizadas e análises sobre o futuro da agricultura brasileira (Subitem 2.1). Após atualização do Plano Diretor, está prevista a revisão das metas estratégicas e seus respectivos indicadores no próximo ciclo do Plano de Negócios.

Por fim, esclarecemos que os resultados estratégicos apresentados nas metas organizacionais para inovação e negócios serão comprovados por meio dos sistemas corporativos institucionais, bem como pela elaboração de relatórios e pelo estabelecimento formal na Empresa do arcabouço normativo relacionado.



MINISTÉRIO DA
AGRICULTURA, PECUÁRIA
E ABASTECIMENTO

