

Documentos

59

Palmas, TO / Janeiro, 2026

Estratégias de captação de recursos externos para fomento e financiamento à inovação na Embrapa



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Pesca e Aquicultura
Ministério da Agricultura e Pecuária*

ISSN 2318-1400

Documentos 59

Janeiro, 2026

Estratégias de captação de recursos externos para fomento e financiamento à inovação na Embrapa

*Diego Neves de Sousa
Juliana Evangelista da Silva Rocha
Patrícia Costa Mochiaro Soares Chicrala
Andréa Fonseca Rosa Naves
Wilson José Lopes Jr.
Conceição Aparecida Vedovello*

*Embrapa Pesca e Aquicultura
Palmas, TO
2026*

Embrapa Pesca e Aquicultura	Edição executiva
Avenida NS 10, sentido Norte, Loteamento Água Fria, 77008-900 Palmas,TO Caixa Postal nº 90	<i>Andrea Elena Pizarro Muñoz</i>
www.embrapa.br/pesca-e-aquicultura	Revisão de texto
www.embrapa.br/fale-conosco/sac	<i>Clenio Araujo</i>
Comitê Local de Publicações	Normalização bibliográfica
Presidente	<i>Andréa Liliane Pereira da Silva</i>
<i>Marcela Mataveli</i>	Projeto gráfico
Secretária-executiva	<i>Leandro Sousa Fazio</i>
<i>Márcia Mascarenhas Grise</i>	Diagramação
Membros	<i>Jefferson Cristiano Christofoletti</i>
<i>Andrea Elena Pizarro Muñoz,</i>	Foto da capa
<i>Clenio Araujo,</i>	<i>Juliana Evangelista da Silva Rocha</i>
<i>Diego Neves de Sousa,</i>	
<i>Fabrício Pereira Rezende,</i>	
<i>Jefferson Cristiano Christofoletti,</i>	
<i>Marcelo Konsgen Cunha e</i>	
<i>Patricia Oliveira Maciel</i>	
	Publicação digital: PDF

Todos os direitos reservados

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Embrapa Pesca e Aquicultura

Estratégias de captação de recursos externos para fomento e financiamento à inovação na Embrapa / Diego Neves de Sousa ... [et al.] – Palmas : Embrapa Pesca e Aquicultura, 2026.

PDF 26p. ; il. color. (Documentos / Embrapa Pesca e Aquicultura, ISSN 2318-1400; 59.

1. Pesquisa agrícola. 2. Recurso financeiro. 3. Financiamento. 4. Instituição de pesquisa. I. Sousa, Diego Neves de. II. Rocha, Juliana Evangelista da Silva. III. Chicrala, Patricia Costa Mochiaro Soares. IV. Naves, Andréa Fonseca Rosa. V. Lopes Junior, Wilson José. VI. Vedovello, Conceição Aparecida. VII. Série.

CDD (21. ed.) 001.44

Autores

Diego Neves de Sousa

Gestor de cooperativas, doutor em desenvolvimento rural, analista da Embrapa Pesca e Aquicultura, Palmas, TO.

Juliana Evangelista da Silva Rocha

Engenheira-agrônoma, doutora em agronomia, pesquisadora da Embrapa Agroenergia, Brasília, DF.

Patrícia Costa Mochiaro Soares Chicrala

Médica veterinária, mestre em medicina veterinária, pesquisadora da Embrapa Pesca e aquicultura, Palmas, TO.

Andréa Fonseca Rosa Naves

Administradora, especialista em inovação e competitividade e em gestão empresarial, analista na Assessoria de Projetos Especiais - APE, Brasília, DF.

Wilson José Lopes Jr.

Administrador, especialista em inovação e competitividade e em gestão de negócios, analista da Embrapa Meio Ambiente, Jaguariúna, SP.

Conceição Aparecida Vedovello

Economista, doutora em estudos em política de ciência e tecnologia, professora da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP.

Apresentação

Este estudo analisa as estratégias adotadas pelas Unidades Descentralizadas (UDs) da Embrapa para captar recursos externos voltados à pesquisa, ao desenvolvimento e à inovação (PD&I), com enfoque no Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 17, que busca fortalecer parcerias e os meios de implementação.

Os resultados apontam que as UDs conduzem ações de captação de forma heterogênea, com diferentes arranjos organizacionais de equipe e distribuição de responsabilidades. Essa diversidade operacional, por um lado, demonstra a capacidade de adaptação das UDs às suas realidades específicas; por outro, evidencia oportunidades de aprimoramento no alinhamento institucional, sobretudo no que se refere à padronização de processos e à definição de diretrizes corporativas mais integradas e consolidadas.

Diante desse cenário, o estudo propõe um conjunto de diretrizes organizadas em três frentes de ação interdependentes. A primeira busca ampliar a visibilidade institucional e facilitar o acesso a oportunidades de captação de recursos. A segunda frente está voltada ao fortalecimento da capacidade institucional, por meio da definição clara de estruturas, papéis e responsabilidades que favoreçam uma atuação mais articulada entre as diferentes instâncias da organização. A terceira envolve a otimização dos processos internos, com ações como o mapeamento dos fluxos operacionais, o aprimoramento da comunicação entre a Sede e as Unidades e a implementação de mecanismos contínuos de monitoramento e avaliação, voltados à melhoria da eficiência e à promoção de ajustes sistemáticos.

A adoção dessas medidas pode ampliar a capacidade da Embrapa em identificar e aproveitar oportunidades de financiamento, contribuindo para uma atuação mais integrada e eficaz em PD&I. Além de favorecer a diversificação das fontes de recursos, essas ações também criam condições mais favoráveis para o estabelecimento de parcerias de médio e longo prazo, reforçando o compromisso institucional com uma gestão

orientada a resultados, de forma sustentável, colaborativa e alinhada às demandas da sociedade.

Danielle de Bem Luiz
Chefe-Geral da Embrapa Pesca e Aquicultura

Sumário

Introdução	10
Inovação e alinhamento estratégico da Embrapa	12
Metodologia	14
Análise e discussão dos dados da pesquisa	15
Considerações finais	23
Referências	24

Introdução

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) é uma instituição pública federal de referência nacional e internacional por sua contribuição ao desenvolvimento de produtos e serviços voltados à agropecuária dos trópicos. Como principal representante do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA) brasileiro e reconhecida como Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT), a Embrapa atua em diversos ecossistemas de inovação, funcionando como um elo estratégico entre universidades, empresas e o setor produtivo (Embrapa, 2024a).

Com 43 Unidades Descentralizadas (UDs) distribuídas em todas as regiões do país, a Embrapa conduz mais de 1.000 projetos organizados em programas e portfólios temáticos. Seu corpo técnico qualificado e multidisciplinar tem gerado ativos tecnológicos de alto impacto, promovendo o desenvolvimento das economias locais, regionais e nacional (Embrapa, 2024a).

A amplitude de sua atuação demanda investimentos contínuos e robustos em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I). Esses recursos são ainda mais essenciais diante dos desafios de um país continental, onde a agropecuária representa um setor estratégico da economia nacional. A missão institucional da Embrapa envolve a busca por soluções inovadoras adaptadas à diversidade de biomas, climas e sistemas produtivos do Brasil, enfrentando simultaneamente as pressões das mudanças globais, as instabilidades dos mercados internacionais e a urgência por práticas mais sustentáveis (Embrapa, 2008, 2020, 2024b).

Para que a inovação floresça, é necessário um ecossistema que integre capital humano qualificado, infraestrutura moderna, acesso à informação e redes de colaboração. No entanto, esse ambiente depende de financiamento adequado, sendo um desafio constante diante da limitação de recursos públicos no país. A instabilidade orçamentária, os cortes recorrentes e a burocracia nos processos de transferência de recursos dificultam o planejamento e comprometem

a continuidade de projetos estratégicos (Negri, 2022). Além disso, o impacto de mudanças políticas e ideológicas pode desarticular programas de pesquisa de longo prazo, tornando ainda mais urgente a busca por alternativas sustentáveis de financiamento.

Nesse contexto, a Embrapa tem recorrido a múltiplos mecanismos de captação de recursos, tanto por meio da Sede quanto por iniciativa das UDs. Entre eles, destacam-se as parcerias público-privadas, convênios com órgãos públicos, instrumentos de inovação aberta com empresas, recursos repassados por outros órgãos do poder Executivo e do Legislativo, editais de fomento, fundos nacionais e internacionais, subvenções econômicas e os incentivos fiscais à inovação (Kato et al., 2023). Essas alternativas ampliam a capacidade da empresa de viabilizar soluções tecnológicas para a agropecuária brasileira, contribuindo para a sustentabilidade do setor (Embrapa, 2018).

Contudo, a diversidade de fontes exige processos estruturados de prospecção, monitoramento e internalização dos recursos captados. Sem uma abordagem coordenada, os esforços se dispersam, comprometendo a efetividade das ações. Um processo bem definido favorece a convergência institucional, qualifica a gestão e garante maior segurança aos envolvidos.

Assim, torna-se fundamental adotar uma abordagem estratégica para a captação de recursos nas ICTs, como a Embrapa. Quando aliadas ao planejamento organizacional, as ações de captação tornam-se instrumentos de inovação institucional, impactando positivamente o desempenho da empresa (Osintsev; Khalilian, 2023). Diante desse cenário, o objetivo deste estudo é analisar as estratégias de captação de recursos externos adotadas pela Embrapa, com foco no fortalecimento da pesquisa, do desenvolvimento e da inovação.

Inovação e alinhamento estratégico da Embrapa

A inovação é um pilar central para o cumprimento da missão institucional da Embrapa, sendo fundamental para enfrentar os desafios complexos do setor agropecuário brasileiro. O Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, composto pela Lei nº 10.973/2004 (Lei da Inovação), pela Lei nº 13.243/2016 e pelo Decreto nº 9.283/2018, ampliou as possibilidades de atuação das ICTs, como a Embrapa, na captação de recursos destinados a projetos de PD&I (Sebrae, 2018). No entanto, a subutilização dessas ferramentas tem sido apontada como um obstáculo persistente, conforme registrado pelo Tribunal de Contas da União (TCU) no Acórdão 1832 (Brasil, 2004, 2016, 2018; TCU, 2022).

O Plano Diretor da Embrapa (PDE) 2024-2030 reafirma o compromisso da empresa com a inovação, orientando suas ações com base em três pilares estratégicos: 1) a diversificação das fontes de financiamento; 2) o fortalecimento de relacionamentos estratégicos; e 3) a melhoria contínua de processos e instrumentos de gestão. A sistematização de iniciativas de captação de recursos externos por meio da identificação, padronização e otimização de práticas reforça especialmente o primeiro pilar, que é essencial para a sustentabilidade financeira da organização e sua competitividade no ecossistema de inovação, sobretudo diante de frequentes contingenciamentos e restrições orçamentárias.

Apesar de a Embrapa demonstrar competência na prospecção e internalização de recursos externos, ainda enfrenta desafios regionais significativos. Dados do sistema Ideare (Embrapa, 2024c) mostram que as UDs do Sul, do Sudeste e do Centro-Oeste têm maior acesso a fontes externas de financiamento, enquanto outras regiões do país encontram mais dificuldade nesse processo (Figura 1). Essa disparidade reforça a necessidade de um modelo mais estruturado

e padronizado de captação, que esteja alinhado aos objetivos estratégicos da empresa e permita uma gestão segura e eficiente dos recursos.

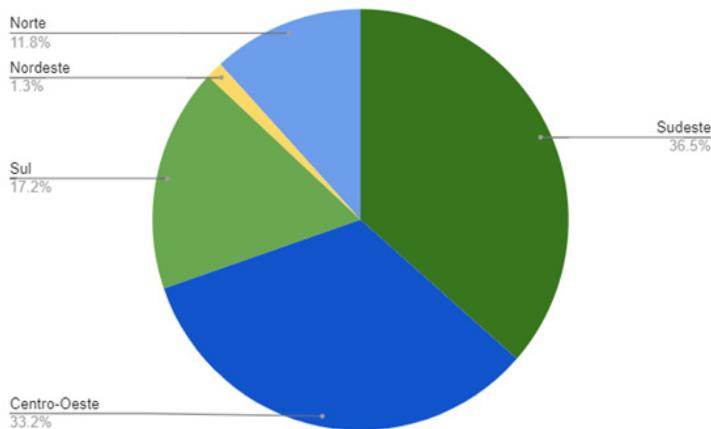


Figura 1. Distribuição percentual de projetos de PD&I com financiamento externo, por região.

Fonte: Embrapa (2024c).

A ampliação e a diversificação das fontes de financiamento - sobretudo no que se refere à atração de recursos privados - são fundamentais para garantir a continuidade dos projetos de PD&I e o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa. Para tanto, é necessário desenvolver processos bem definidos, atribuir responsabilidades claras a cada etapa e promover a integração efetiva entre as áreas de Pesquisa & Desenvolvimento e Transferência de Tecnologia.

Ainda segundo o Ideare, no primeiro semestre de 2024, cerca de 60% dos projetos de PD&I em execução na Embrapa foram

financiados por fontes externas, abrangendo tanto investimentos quanto custeios. Desses, 70% têm origem em recursos públicos, o que evidencia um grande potencial subexplorado de recursos privados, pois é uma frente estratégica que precisa ser mais intensamente aproveitada.

Metodologia

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com o objetivo de compreender o cenário da Embrapa no que se refere à prospecção e à internalização de fontes externas de recursos voltados a PD&I.

A coleta de dados primários foi realizada em duas etapas. A primeira envolveu entrevistas semiestruturadas com sete UDs, selecionadas com base em dois critérios: a existência de estrutura formal dedicada à captação de recursos ou o histórico de atuação consolidada nessa frente. As entrevistas foram conduzidas com profissionais que, segundo o regimento interno da Empresa, têm atribuições ligadas à prospecção de oportunidades para projetos, especialmente os vinculados ao Núcleo de Apoio à Programação (NAP). Em alguns casos, também foram entrevistados membros do Comitê Técnico Interno (CTI) ou outros setores que assumiram, na prática, essa função dentro da Unidade.

As entrevistas buscaram identificar práticas adotadas, dificuldades enfrentadas e sugestões de aprimoramento do processo de captação. Ainda nessa fase, foi considerada a proposta em discussão na empresa de reestruturar o NAP para um novo modelo denominado Comitê de Apoio à Gestão de Projetos de PD&I (Cagep). Essa proposta, ainda em fase piloto à época, tem como objetivo ampliar a integração entre áreas, melhorar a governança e promover maior eficiência na gestão de projetos, em alinhamento com o planejamento estratégico da Embrapa.

A segunda etapa da coleta de dados teve como finalidade obter uma visão mais abrangente da realidade institucional. Para isso, foi aplicado um questionário estruturado a todas as 43 UDs.

O instrumento foi validado internamente, assegurando a aderência às necessidades informacionais do questionário, disponibilizado via formulário eletrônico, obtendo uma taxa de retorno de 100%, totalizando 50 respostas. Algumas Unidades enviaram formulários complementares com informações adicionais.

Além dos dados primários, a pesquisa utilizou fontes secundárias, como documentos institucionais, diretrizes normativas e regimentos internos relacionados à gestão de projetos e à captação de recursos externos.

A análise dos dados foi conduzida com base na técnica de conteúdo temático, conforme proposta por Bardin (2011). As entrevistas foram categorizadas e interpretadas com foco na identificação de padrões e tendências, enquanto os documentos analisados serviram para contextualizar os achados. Essa combinação metodológica permitiu uma compreensão aprofundada das estratégias de captação utilizadas pela Embrapa, contribuindo para a formulação de propostas alinhadas ao plano diretor vigente (PDE 2024-2030).

Análise e discussão dos dados da pesquisa

A análise dos dados coletados revelou uma grande heterogeneidade na forma como as Unidades Descentralizadas (UDs) da Embrapa organizam e executam o processo de captação de recursos externos.

Arranjos institucionais e funções envolvidas

A Figura 2 representa os principais setores internos envolvidos no processo de captação de recursos. As respostas ao questionário evidenciam a multiplicidade de estruturas e arranjos locais, com destaque para setores como Núcleo de Apoio à Programação (NAP), Comitê Técnico Interno (CTI), Escritório de Projetos (EP), Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias (Spat), Setor de Implementação da Programação de Transferência de Tecnologia (Sipt), Núcleo de Desenvolvimento Institucional (NDI) e o Comitê de Apoio à Gestão de Projetos de PD&I (Cagep) - estrutura ainda em fase piloto. A atuação desses setores abrange desde a prospecção de oportunidades até a prestação de contas de projetos.

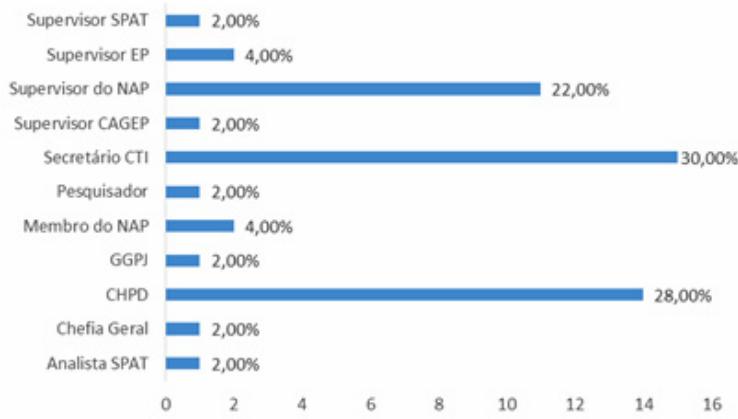


Figura 2. Função exercida pelos respondentes da pesquisa.

Chama atenção a divergência entre o desenho institucional e a realidade observada nas UDs quanto à responsabilidade pela captação de recursos. Embora apenas 22% dos respondentes do formulário

estejam formalmente lotados no NAP (setor que, regimentalmente, deve coordenar esse processo), 44% das UD s indicaram o mesmo como responsável pela captação, sugerindo que há sobreposição de papéis ou ausência de clareza sobre as atribuições reais do setor.

Adicionalmente, 16% das UD s relataram não possuir um NAP estruturado, delegando suas funções a outros setores, o que demonstra disparidades significativas na implementação da estrutura mínima necessária à gestão de projetos. Esse cenário contribui para lacunas operacionais, como baixa eficiência, descontinuidade de ações e fragilidade no planejamento orçamentário.

Em 19% das UD s, o CTI assumiu as atividades de captação de recursos, sendo uma atribuição que excede seu escopo original, voltado à avaliação técnica de projetos. Isso sugere uma resposta adaptativa à ausência de estrutura, mas também indica riscos de acúmulo indevido de responsabilidades e perda de foco na missão central do CTI.

Por fim, apenas uma UD relatou já estar operando com o Comitê de Apoio à Gestão de Projetos (Cagep), estrutura atualmente em fase piloto na Embrapa. Essa Unidade destacou ganhos tanto na clareza de papéis quanto na eficiência do processo, apontando o potencial da nova abordagem institucional.

Nas três UD s com menor captação em 2023, a ausência de um NAP foi identificada como fator limitante. Além disso, a maioria das UD s atua com equipe reduzida: 40% possuem de duas a quatro pessoas e 22% tem apenas um colaborador. Curiosamente, as UD s com maior captação têm apenas uma pessoa dedicada, sugerindo que a eficiência do processo está mais relacionada à organização e qualificação da estrutura do que ao número de envolvidos.

Fontes de recursos externos mais acessadas

A Figura 3 mostra que os editais de agências públicas de fomento (CNPq, Finep, FAPs) são as principais fontes de recursos externos. As Fundações de Amparo à Pesquisa (FAPs) foram mencionadas por

96% das UD's, destacando sua importância para atividades diversas, desde pesquisa até eventos e publicações.

As Emendas Parlamentares e os Termos de Execução Descentralizada (TEDs) também se destacam, sendo utilizados por 90% e 86% das UD's, respectivamente. Nesses casos, o envolvimento direto das chefias no processo, atuando no relacionamento institucional com o Legislativo, é determinante. Apenas duas UD's (Agropecuária Oeste e Rondônia) mencionaram o Governo Estadual como fonte de recursos. Uma do centro oeste e outra do Norte.



Figura 3. Principais fontes de recursos externos acessadas pelas UD's da Embrapa, conforme relatos das entrevistas e formulário.

Editais internacionais apareceram em 34 respostas, sendo reconhecidos como oportunidades relevantes, porém desafiadoras, especialmente no processo de internalização de recursos.

A inovação aberta surge como um mecanismo estratégico: 88% das UD's relataram o uso de acordos com empresas do setor produtivo para codesenvolvimento de tecnologias.

Outras fontes importantes incluem:

- Embrapii (em 2024 com duas UDIs credenciadas),
- Bancos públicos (68%) e privados (14%),
- Agências regionais, como Superintendência da Zona Franca de Manaus - Suframa (12%), Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste - Sudene (10%) e Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste - Sudeco (4%),
- Leis de incentivo e investimento obrigatório, como a Lei da Informática, da Biodiversidade, Aneel e ANP. Essas modalidades representam excelentes oportunidades, uma vez que a capacidade técnica da Embrapa atrai empresas dispostas a aportar recursos em PD&I como contrapartida aos incentivos fiscais recebidos ou por necessidade de compensação regulatória.

Embora a Lei do Bem não tenha sido citada diretamente pelas UDIs, é possível que empresas parceiras da Embrapa a utilizem em projetos conjuntos de PD&I para obter deduções fiscais. A ausência de menção direta pode indicar uma oportunidade de fortalecimento institucional na articulação com o setor privado.

As UDIs também relataram uma série de experiências exitosas de captação, como:

- Editais de inovação aberta voltados à atração de empresas para codesenvolvimento;
- Parcerias com associações de empresas, produtores e cooperativas com demandas específicas;
- Financiamentos obtidos junto a fundos privados;
- Projetos apoiados pelo Fundo de Defesa de Direitos Difusos (FDD) do Ministério da Justiça;
- Execução de recursos internacionais em cooperação com outras ICTs e embaixadas estrangeiras;

- Editais induzidos por FAPs ou voltados à implementação de políticas públicas estaduais.

Essas práticas reforçam o potencial da Embrapa para ampliar sua base de financiamento externo, desde que haja estrutura adequada, disseminação interna de boas práticas e estímulo à replicação de modelos bem sucedidos.

Ferramentas e processos de prospecção

Quanto à prospecção de editais e oportunidades, apenas 50% das UD s declararam já ter tido acesso ao sistema Financiar da Fundação Arthur Bernardes (Funarbe), contratado corporativamente pela Sede entre 2018 e 2021. Cinco UD s, reconhecendo sua utilidade, contrataram o sistema individualmente após o fim da assinatura central. Em 2024, a Sede retomou a contratação, com apenas três acessos institucionais, o que limita o uso compartilhado.

UDs que não utilizam o sistema recorrem à busca manual em sites de fomento. A ausência de um modelo padronizado e a comunicação interna ineficiente foram citadas como gargalos recorrentes.

Na gestão da informação, 66% das UD s utilizam planilhas em Excel, mesmo com a disponibilidade do pacote Google Workspace pela empresa. Apenas 14% utilizam as ferramentas colaborativas do Google. Não há ferramenta corporativa sistematizada para organizar e compartilhar dados sobre captação. Esses dados ficam condicionados à capacidade de organização de cada UD para serem aproveitados e otimizados. Nos relatos de melhorias dos entrevistados, foram apresentados diversos pedidos de intervenção para que fosse disponibilizado um instrumento de gestão. A forma de organização em banco de projetos e o uso de ferramentas do Google Workplace por uma das UD s é um caso de sucesso que merece ser compartilhado.

A comunicação interna também carece de uniformização. A divulgação das oportunidades é feita exclusivamente por e-mail (100%). Reuniões e WhatsApp aparecem em 60% das respostas, enquanto

canais institucionais como o chat “Space” ou a intranet praticamente não são utilizados.

Foi dada a oportunidade de as UDIs relatarem captações de recursos exitosas e manifestação de interesse em participar de um workshop de compartilhamento de experiências. Todas se interessaram pelo evento de benchmarking e algumas se disponibilizaram a relatar seus casos de sucesso.

Demandas institucionais e sugestões das UDIs

As UDIs relataram experiências exitosas e demonstraram forte interesse em participar de eventos de benchmarking para compartilhar boas práticas. Entre os exemplos relatados, destacam-se:

- Captação com cooperativas, associações setoriais e fundos privados;
- Projetos internacionais com apoio de embaixadas e outras ICTs;
- Editais induzidos para políticas públicas estaduais.

As demandas das UDIs foram agrupadas em três estratégias:

I. Aumento da visibilidade e do acesso a oportunidades:

Monitoramento e alertas:

- Acesso a sistema para monitorar e alertar sobre oportunidades de financiamento

Divulgação estratégica:

- Divulgação antecipada de critérios de avaliação para editais com participação única da Embrapa
- Melhoria na comunicação e divulgação de editais vigentes para todas as UDIs

- Criação de fórum permanente para compartilhamento de experiências de fontes de captação externa de recursos

Busca Ativa:

- Centralização da captação de informação e divulgação de oportunidades em uma página específica

II. Fortalecimento da Capacidade Institucional:

Assessoramento e capacitação:

- Realização de treinamentos sobre marcos legais de incentivo ao financiamento público e privado da pesquisa científica
- Capacitação e suporte às áreas de apoio à gestão de projetos de PD&I nas UDs

Estruturação Interna:

- Estabelecimento de mecanismos normativos internos para execução de recursos destinados às ações de PD&I, provenientes de Emendas Parlamentares, por meio de Fundações de Apoio
- Maior autonomia para formalização de parcerias de inovação aberta pelas UDs

Articulação:

- Maior articulação junto a financiadores para ampliação das possibilidades de submissão de projetos por Unidades da Embrapa

III. Otimização dos processos internos:

Simplificação e desburocratização:

- Redução da burocracia na Sede da Embrapa

Gestão eficiente:

- Centralização da gestão de oportunidades de âmbito nacional

Pela relevância do processo, justifica-se a proposição de diretrizes mínimas, mais específicas e claras, de forma corporativa para que promovam maior conexão entre as equipes, ao mesmo tempo em que permitam ajustes nas atribuições para adequar à realidade de cada Unidade.

Considerações finais

Este levantamento permitiu identificar como as UDs da Embrapa estruturam suas equipes, distribuem responsabilidade e desenvolvem ações relacionadas à captação de recursos externos. A análise das entrevistas e dos formulários aplicados evidencia a heterogeneidade do processo entre as UDs, com variações significativas nos procedimentos adotados, na composição das equipes e nas estruturas envolvidas - confirmando as percepções iniciais que motivaram a realização deste trabalho.

Na maioria das UDs, a atribuição das atividades de prospecção, monitoramento e internalização de oportunidades recai sobre o NAP ou o CTI. Em outros casos, setores distintos foram designados ou, ainda, não há uma equipe claramente responsável pelo processo. Observa-se também uma variação quanto à vinculação hierárquica dessas funções, ora subordinada à Chefia de Pesquisa e Desenvolvimento, ora à Chefia de Transferência de Tecnologia. Esse cenário fragmentado contribui para a sobreposição de funções, a duplicidade de esforços e o aumento da carga operacional, impactando negativamente a eficiência institucional.

A análise também revelou a preocupação com o reduzido número de profissionais envolvidos diretamente na captação e a carência de capacitação adequada. Ainda assim, destacam-se iniciativas bem

sucedidas, conduzidas por equipes enxutas, mas resilientes, que conseguiram acessar fontes diversas e viabilizar projetos relevantes, mesmo sem a estrutura ideal.

Frente a esses desafios, o estudo propõe um conjunto de estratégias para aprimorar o processo de captação de recursos na Embrapa, com foco na consolidação de uma estratégia corporativa integrada, no aprimoramento dos fluxos operacionais (mapeamento de processos), na definição clara de responsabilidades (com destaque para a implantação do Cagep), no fortalecimento da comunicação entre Sede e UDs e no monitoramento contínuo da performance institucional.

A proposta de gestão baseia-se na construção de padrões e fluxos comuns, com estruturas locais alinhadas à Sede, permitindo otimização, sinergia e maior efetividade no acesso a recursos externos. A criação de mecanismos de acompanhamento e avaliação contribuirá para ajustes permanentes e consolidação de boas práticas.

Com a implementação dessas ações, a Embrapa poderá ampliar sua capacidade de atuação em PD&I, fortalecendo sua sustentabilidade financeira e superando desafios orçamentários inerentes à administração pública. A profissionalização da captação de recursos, aliada à valorização das iniciativas locais bem sucedidas, será decisiva para ampliar o impacto institucional da empresa nos cenários nacional e internacional.

Referências

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Decreto nº 9.283, de 7 de fevereiro de 2018, que regulamenta a Lei nº 10.973 e demais legislações contempladas no Marco Legal de CTI. **Diário Oficial da União**, 8 fev. 2018. Seção 1, p. 10-20.

BRASIL. Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente

produtivo e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, 3 dez. 2004. Seção 1, p. 2.

BRASIL. Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016, que dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação e altera a Lei nº 10.973. **Diário Oficial da União**, 12 jan. 2016. Seção 1, p. 1-5.

EMBRAPA. **Portfólios**. Brasília, 2024a. Disponível em: <https://www.embrapa.br/pesquisa/portfolios>. Acesso em: 25 abr. 2024.

EMBRAPA. **Sistema Embrapa de Gestão - SEG**: Ideare. Brasília, DF, 2024c. Disponível em: <https://sistemas.sede.embrapa.br/ideare/>. Acesso em: 2 maio 2024.

EMBRAPA. **VII Plano Diretor da Embrapa 2020-2030**. Brasília, DF, 2020. 31 p.

EMBRAPA. **Visão 2030**: o futuro da agricultura brasileira. Brasília, DF, 2018. 212 p.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **V Plano Diretor da Embrapa 2008-2011-2023**. Brasília, DF, 2008. 44 p.

EMBRAPA. Superintendência de Estratégia. **Plano Diretor da Embrapa 2024-2030**. Brasília, DF, 2024b. 45 p.

KATO, H. C. A.; AYROZA, I. F. L.; LUIZ, D. B.; SOUSA, D. N.; CHICRALA, P. C. M. S.; SOUSA, E. C. O planejamento estratégico como ferramenta de inovação na Embrapa Pesca e Aquicultura. In: PÔRTO JUNIOR, G. (org.). **Indicação geográfica e tecnologias sociais no Brasil**. Palmas: Observatório Edições, 2023. v. 1, p. 239-274.

NEGRI, J. A. **Investir em inovação é garantir o futuro**. Rio de Janeiro: Ipea, 2022. 86 p.

OSINTSEV, N; KHALILIAN, B. Does organizational performance increase with innovation and strategic planning. **Journal of Operational and Strategic Analytics**, v. 1, n. 1, p. 25-33, 2023. Doi: <https://doi.org/10.56578/josa010104>.

SEBRAE. **O Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação.** Brasília, DF, 13 out. 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-novo-marco-legal-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao,8603f03e7f484610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 25 abr. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Acórdão nº 1832 de 2022. Plenário, 10 de março de 2022. **Diário Oficial da União**, Brasília, 25 de março de 2022. Seção 1, p. 25-30.



CGPE 19437