

IV Plano Diretor da Embrapa Agropecuária Oeste 2008–2011



Embrapa

República Federativa do Brasil

Luiz Inácio Lula da Silva
Presidente da República

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Reinhold Stephanes
Ministro

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

Conselho de Administração

Silas Brasileiro
Presidente

Silvio Crestana
Vice-Presidente

Alexandre Kalil Pires
Aloisio Lopes Pereira de Melo
Ernesto Paterniani
Hélio Tollini
Membros

Diretoria-Executiva

Silvio Crestana
Diretor- Presidente

José Geraldo Eugênio de França
Kepler Euclides Filho
Tatiana Deane de Abreu Sá
Diretores-Executivos

Secretaria de Gestão e Estratégia

Evandro Chartuni Mantovani
Chefe

Embrapa Agropecuária Oeste

Fernando Mendes Lamas
Chefe-Geral

Guilherme Lafourcade Asmus
Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

Manoel Galdino da Silva
Chefe Adjunto de Administração

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Agropecuária Oeste
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

**IV Plano Diretor da
Embrapa Agropecuária Oeste
2008 - 2011**

Embrapa Agropecuária Oeste
Dourados, MS
2008

Embrapa Agropecuária Oeste

BR 163, km 253,6, Zona Rural - Caixa Postal 661

79804-970 - Dourados, MS

Fone: (67) 3416-9700 - Fax: (67) 3416-9721

sac@cpao.embrapa.br

www.cpao.embrapa.br

Comissão de Planejamento Estratégico

Presidente:	Fernando Mendes Lamas
Coordenador Geral:	Guilherme Lafourcade Asmus
Coordenador Executivo:	Walmor Romeiro Saldanha
Membros:	Augusto César Pereira Goulart
	Carlos Hissao Kurihara
	Claudio Lazzarotto
	Crébio José Ávila
	Júlio César Salton
	Manoel Galdino da Silva
	Rômulo Penna Scorza Júnior
	Suelma Pires da Silva Bonatto

Supervisão editorial e Revisão de texto: *Eliete do Nascimento Ferreira*

Normalização bibliográfica: *Eli de Lourdes Vasconcelos*

Editoração eletrônica: *Eliete do Nascimento Ferreira*

Fotos da capa: *Nilton Pires de Araújo, Gessi Ceccon, arquivo Embrapa Agropecuária Oeste*

1a. edição

1a. impressão (2008): online

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação do Copyright[®] (Lei nº 9.610)

Embrapa Agropecuária Oeste.

IV Plano Diretor da Embrapa Agropecuária Oeste 2008-2011 / Embrapa Agropecuária Oeste. — Dourados, 2008.

43 p. : il. ; 30 cm. (Documentos / Embrapa Agropecuária Oeste, ISSN 1679-043X ; 96).

1. Plano diretor - Embrapa Agropecuária Oeste. 2. Agricultura - Pesquisa - Inovação. I. Título.

CDD 630.72 (21. ed.)

© Embrapa 2008

Apresentação

Em 2008, a *Embrapa Agropecuária Oeste* completa 33 anos de atuação. A partir da transformação da Unidade de Execução de Pesquisa de Âmbito Estadual de Dourados (UEPAE-Dourados) em Centro Ecorregional - Centro de Pesquisa Agropecuária do Oeste, o que se deu em 1993, a área de abrangência da *Embrapa Agropecuária Oeste* passou a ser o Estado de Mato Grosso do Sul, a região não-amazônica do Estado de Mato Grosso, o oeste do Estado de São Paulo e o noroeste do Estado do Paraná.

Em 1993 foi elaborado o I Plano Diretor da Unidade (I PDU), em 2000 o II PDU, em 2005 o III PDU e agora em 2008 o IV PDU.

O IV PDU da *Embrapa Agropecuária Oeste*, que compreende o período de 2008-2011, com visão até 2023, quando a *Embrapa* completa 50 anos, foi elaborado em perfeita sintonia com o V Plano Diretor da *Embrapa*.

Este IV PDU foi elaborado considerando o agronegócio como componente fundamental para o desenvolvimento e a integração econômica. Ciência e tecnologia são fortes componentes do processo produtivo, indo muito além das porteiras dos estabelecimentos rurais brasileiros.

A agricultura brasileira apresenta algumas tendências: as mudanças climáticas significarão novos comportamentos em relação ao tema, com normas ambientais mais rígidas; a valorização das questões ligadas ao meio ambiente se constitui em novas oportunidades para as instituições de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), pois as demandas por tecnologias e aumento da eficiência do processo produtivo são maiores; haverá maior demanda por fontes alternativas de insumos agrícolas, além da crescente demanda pelo aproveitamento de resíduos e co-produtos. Em resumo, há necessidade do desenvolvimento de tecnologias para que os sistemas de produção sejam sustentáveis, para que se encontrem alternativas para redução da dependência do petróleo.

Também já se verifica mudanças no comportamento dos consumidores, tanto pela melhoria na distribuição de renda, o que gera maior demanda por alimentos, como pela busca por melhor qualidade de vida, o que faz com que o consumidor exija alimentos produzidos de forma mais saudável.

Atenta a todas as transformações por que passa o mundo, a *Embrapa Agropecuária Oeste* elabora seu IV PDU, tendo como Missão “Viabilizar soluções para a sustentabilidade da agricultura da Região

Oeste do Brasil, por meio de pesquisa, desenvolvimento e inovação, em benefício da sociedade”.

O alcance dos objetivos e metas programados para o período de 2008 a 2011 só será possível através de forte aliança com as demais Unidades da Embrapa, e com as instituições públicas e privadas que atuam na região de abrangência da *Embrapa Agropecuária Oeste*.

Fernando Mendes Lamas

Chefe-Geral da Embrapa Agropecuária Oeste

Lista de siglas, colaboradores e instituições envolvidas

ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural
PDE - Plano Diretor da Embrapa
PD&I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação
PDU - Plano Diretor da Unidade

Unidades da Embrapa

Ademir Hugo Zimmer	<i>Embrapa Gado de Corte</i>
Antonio Garcia	<i>Embrapa Soja</i>
Carlos Eduardo Lazarini	<i>Embrapa - Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento</i>
Huberto Noroeste dos Santos Paschoalick	<i>Embrapa Escritório de Negócios de Dourados</i>
Jorge Antonio Ferreira de Lara	<i>Embrapa Pantanal</i>
José Renato Bouças Farias	<i>Embrapa Soja</i>
Luiz Fernando Stone	<i>Embrapa Arroz e Feijão</i>
Thierry Ribeiro Tomich	<i>Embrapa Pantanal</i>

Outras instituições

Airton Francisco de Jesus	Sementes Jotabasso	Ponta Porã, MS
Altair Pagnocelle	Produtor Rural	Ponta Porã, MS
Anderson Luciano Piacuzzi	MMX - Fazenda Jatiuca	Anastácio, MS
André Luís da Silva	Grupo Schlatter	Chapadão do Sul, MS
Antonio César Gomes	COAMO - Agroindustrial Cooperativa	Amambai, MS
Antonio José Meireles Flores	Copasul - Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense Ltda.	Naviraí, MS
Bruno Andrade Tomasini	Associação dos Engenheiros Agrônomos da Grande Dourados	Dourados, MS
Carlos Aparecido Ferrari	Prefeitura Municipal de Itaquiraí	Itaquiraí, MS
Carlos Pitol	Fundação MS para Pesquisa e Difusão de Tecnologias Agropecuárias	Maracaju, MS
Celso Arruda	Superintendência Federal do Ministério do Desenvolvimento Agrário de em Mato Grosso do Sul	Campo Grande, MS

Cristiano Bertoloto	Sindicato Rural de Amambai	Amambai, MS
Dirceu Luis Broch	Fundação MS para Pesquisa e Difusão de Tecnologias Agropecuárias	Maracaju, MS
Dirson Artur Fleitag	Grupo para Intercâmbio para Agrotecnologia - GIATEC	Rio Brillhante, MS
Edson Borges da Silva	Fundação de Apoio à Pesquisa Agropecuária de Chapadão	Chapadão do Sul, MS
Eliana Freire Gaspar de Carvalho Dores	Membro do Comitê Assessor Externo da <i>Embrapa Agropecuária Oeste</i>	Cuiabá, MT
Élvio Rodrigues	RZ - Consultoria Agropecuária	Maracaju, MS
Ermínio Guedes dos Santos	Secretaria Municipal de Agricultura Familiar	Dourados, MS
Evaldo Kazushi Takizawa	Ceres Consultoria Agrônômica	Primavera do Leste, MT
Flodoaldo Alves de Alencar	Superintendência Regional do INCRA/MS	Campo Grande, MS
Geraldo Teixeira de Almeida	Membro do Comitê Assessor Externo da <i>Embrapa Agropecuária Oeste</i>	Campo Grande, MS
Gervasio Kamitani	Copasul - Cooperativa Agrícola Sul Matogrossense Ltda.	Naviraí, MS
Gilberto Silva de Macedo	Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural de MS - AGRAER - Regional de Dourados, MS	Dourados, MS
John Nicholas Landers	Membro do Comitê Assessor Externo da <i>Embrapa Agropecuária Oeste</i>	Brasília, DF
Jonas Gonçalves de Araújo	Copacentro - Cooperativa Agropecuária do Centro Oeste	Dourados, MS
José Antônio Roldão	Agência de Desenvolvimento Agrário e Extensão Rural de MS - AGRAER	Campo Grande, MS
José Ferreira Filho	Cooperativa do Peixe/Câmara Setorial de Piscicultura/MS - CSPISC/MS	Mundo Novo, MS
José Luiz Toesca de Aquino	Ciarama - Comércio e Representações Ltda.	Ponta Porã, MS
José Pereira Quirino	Escritório de Planejamento	Chapadão do Sul, MS

Karl Isenberg	Produtor Rural	Aral Moreira, MS
Karlla Barbosa Godoy	UNIGRAN - Universidade da Grande Dourados	Dourados, MS
Lúcio Damalia	Grupo Plantio na Palha	Dourados, MS
Marcelo Machado Dias	Clube dos Amigos da Terra - CAT	Tangará da Serra, MT
Marcelo Troche Robbiani	Membro do Comitê Assessor Externo da <i>Embrapa Agropecuária Oeste</i>	Assunción, Paraguay
Marilene Moura Alves	Empresa Mato - Grossense de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural - EMPAER	Cuiabá, MT
Mario Kai	COOPERGRÃOS - Coop. Agropecuária Regional dos Produtores de Grãos - MS	Nova Andradina, MS
Maurício Peralta	Associação do Agronegócio da Grande Dourados e COOAGRI	Dourados, MS
Milton Garbugio	Cooperfibra - Cooperativa dos Cotonicultores de Campo Verde	Campo Verde, MT
Nádio João da Silva	Escritório de Planejamento e Produtor Rural	São Gabriel do Oeste, MS
Nei José Campiani	Sindicato Rural de São Gabriel do Oeste	São Gabriel do Oeste, MS
Nilsso Luiz Zuffo	Escritório de Planejamento e Produtor Rural	São Gabriel do Oeste, MS
Olácio Mamoru Komori	Membro do Comitê Assessor Externo da <i>Embrapa Agropecuária Oeste</i>	Glória de Dourados, MS
Oswaldo Saldanha	Agência Paulista de Tecnologia dos Negócios - APTA	São Paulo, SP
Paulo César Damião	Cocamar - Cooperativa Agroindustrial	Paranavaí, PR
Paulo Henrique Boengi Noronha Dias	COAMO - Agroindustrial Cooperativa	Caarapó, MS
Renato de Oliveira Lima	Agência Paulista de Tecnologia dos Negócios - APTA	São Paulo, SP
Sérgio Miranda	Assistenza Comércio e Representações Ltda.	Dourados, MS
Wilson Finamore	UNIGRAN - Universidade da Grande Dourados	Dourados, MS



Embrapa Agropecuária Oeste

Adão Izidio Aguiar
Ademir Loucé Bernardo
Alceu Richetti
Alex Sandro Vicentin Lima
Alexandre Dinnys Roese
Altair de Jesus Borges
Anderson Rogélio Bonin
André Luiz Melhorança
Anísio Alves de Souza
Antonio Carlos Lemes Garcia
Antonio Carlos Pereira de Souza
Aparecido Donizete Vascon
Araci Namiko Aoki Aguilera
Aroldo da Silva Júnior
Artivo Borba de Souza
Augusto Cesar Pereira Goulart
Benedito Porfirio Matias
Bianca Rafaela Fiori Tamporoski
Carlos Hissao Kurihara
Carlos Lasaro Pereira de Melo
Carlos Ricardo Fietz
Cesar José da Silva
Christiane Sayuri Comarella Meguro Casali
Clarice Zanoni Fontes
Claudia Lopes Moreira Teixeira de Sousa
Claudio Lazzarotto
Claudio Ribeiro dos Anjos
Crébio José Ávila
Dagmar Voigtländer Pereira
Éder Comunello
Edson da Silva
Eli de Lourdes Vasconcelos
Eliete do Nascimento Ferreira
Erica Alves da Silva
Euclides Maranhão
Fábio Martins Mercante
Fátimo Colman Batista
Fernando Mendes Lamas
Franciele Fátima da Costa
Gabriel José Carneiro
Gederson Onofre Torraca Matos
Gessi Ceccon
Guilherme Lafourcade Asmus
Gumerindo Vicente de Almeida
Gustavo Henrique Pinto
Hamilton Hisano
Harley Nonato de Oliveira
Ilson França Soares
Inacio Garcia de Lima
Ivo de Sá Motta
Joacir Dias Vieira
João Carlos Heckler
João Carvalho
João Cezário Peres Gordin
João Ronaldo Novachinski
José Azonil da Silva Martins
José Jovair de Oliveira Martins
José Mauro Kruker
José Roberto do Nascimento
Josué Assunção Flores
Júlio Aparecido Leal
Júlio César Salton
Karina Neob de Carvalho Castro
Lícia Cardoso Braff
Luci Mary Sunakozawa
Luís Armando Zago Machado
Luís Carlos Hernani
Luiz Alberto Staut
Luiz Antonio da Silva Torraca
Luiz Carlos Machado da Silva
Luiz Moreira de Moraes
Luiz Nelson Xavier Carniel
Manoel Galdino da Silva
Manuel Teixeira de Sousa
Marcelo Guimarães
Marcelo Xavier da Silva
Márcia Mayumi Ishikawa
Marcos André Cordeiro Lopes
Maria Aparecida Campos Arruda Silveira
Maria Aparecida Viegas Martins
Maria do Rosário de Oliveira Teixeira
Mário Aparecido Rumiatto

Mário Paes Kozima
Marisa Ferreira dos Santos
Martha Rita Fernandes Ventura
Mauro Alves Junior
Mauro Rumiatto
Milton Parron Padovan
Narcizo da Silva Camara
Nelio Francisco Alcalá
Nilton Pires de Araújo
Oscar Fontão de Lima Filho
Oscar Pereira Colman
Ozias Lopes da Silva
Pedro Misael Rodrigues Sobrinho
Ponciano de Oliveira Cardoso
Rômulo Penna Scorza Junior
Ruberlei de Oliveira Bueno
Sadoc Aleixo de Sales

Sandra Otto Capillé Gnutzmann
Sebastião Aparício Meira
Sebastião de Oliveira Alencar
Sérgio Roque de Lima
Sidnei Antonio Soares
Silvia Mara Belloni
Silvio Ferreira
Sinéia Figueirôa Gonçalves Santos
Suelma Pires da Silva Bonatto
Valter Barbosa da Silva
Veimar Marques de Oliveira
Vladimir Andrei Tarasiuk
Walder Antonio G. de Albuquerque Nunes
Walmor Romeiro Saldanha
Wanilton Aparecido Helenho
William Marra Silva

Sumário

Introdução	13
Análise Estratégica	17
Tendências para o ambiente de atuação	21
Principais oportunidades no ambiente de atuação	23
Principais ameaças no ambiente de atuação	25
Formulação Estratégica	27
Missão	29
Visão de Futuro - o Horizonte 2011	30
Valores	31
Desafios Científicos e Tecnológicos	33
Objetivos Estratégicos	35
Considerações Finais	43



Introdução

Em 2023 a Embrapa completará 50 anos de existência, ingressando assim na maturidade. Até o momento sua trajetória tem sido de sucesso, reconhecido nacional e internacionalmente. A imagem construída ao longo deste trajeto é a de uma empresa de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) líder na agricultura tropical, sendo demandada por diversos países e organizações multilaterais. No entanto, diversos novos desafios se apresentam no seu futuro e novas oportunidades se abrem. Aproveitá-los é o segredo para a manutenção da trajetória de sucesso. Para tanto, é fundamental a empresa prosseguir e aprofundar a sua tradição de planejamento, definir o que pretende ser em 2023, e as conseqüentes orientações estratégicas que subsidiem as decisões, as mudanças e a forma de fazê-las. Enfim, focar suas ações na visão do futuro desejado. Olhar o futuro, mas também o passado. Realizar uma análise retrospectiva e o necessário balanço de seu desempenho ao longo de sua existência, focando particularmente os últimos 4 anos, tempo de vigência do IV Plano Diretor da Embrapa (PDE).

O Posicionamento Estratégico da empresa foi operacionalizado em um conjunto de Objetivos e Diretrizes Estratégicas, descritos na forma de desafios científico-tecnológicos e desafios organizacionais e institucionais, que conduzem a Embrapa ao alcance de benefícios para o seu público-alvo.

Os conceitos centrais de formulação estratégica utilizados na construção do V Plano Diretor da Embrapa (V PDE) também foram utilizados para direcionar a elaboração do Plano Diretor da Unidade (PDU) 2008-2011 e definir, entre outros, os elementos fundamentais ao processo de elaboração do PDU.

A **Missão da Embrapa**, base da sua razão de ser e da identidade institucional, é:

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



Visão de Futuro da Embrapa - horizonte 2023

Ser um dos líderes mundiais na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.

A elaboração do IV Plano Diretor da *Embrapa Agropecuária Oeste*, para o período de 2008/2011, é parte do esforço de consolidação e aprofundamento da trajetória de sucesso percorrida pela Embrapa e reconhecida nacional e internacionalmente. A elaboração do IV Plano Diretor da Unidade (IV PDU) tem como referência básica o V Plano Diretor da Embrapa 2008-2011-2023.

O processo de planejamento compreendeu as seguintes fases:

Formulação: preparação da proposta do Plano Diretor da Unidade, contendo a estratégia de atuação, a identificação preliminar do conjunto de projetos e ações, a contribuição da Unidade para as estratégias selecionadas e a análise de consistência.

Validação pelo Comitê Assessor Externo e pactuação com a Diretoria Executiva da Embrapa do Plano Diretor, visando assegurar sua consistência e coerência com as orientações estratégicas.

Programação: detalhamento das metas físicas, dos recursos financeiros e dos responsáveis para cada proposta de projeto ou ação.

Aprovação e Homologação pela Diretoria Executiva da Embrapa da programação consolidada pelo Comitê Gestor da Programação (CGP).

O ciclo de elaboração do IV PDU foi fundamental para a definição de estratégias e a explicitação do que a *Embrapa Agropecuária Oeste* pretende ser em 2011, bem como das decisões que terão que ser tomadas para a construção da visão de futuro que se deseja concretizar.





Análise Estratégica

Consiste em analisar, de forma integrada, os ambientes externo e interno da Unidade, identificando as tendências, oportunidades, mapeando os principais espaços de inovação e cooperação nas cadeias e sistemas produtivos e identificando os principais pontos fortes e as fragilidades, buscando um alinhamento das estratégias da Unidade aos grandes objetivos institucionais da Embrapa e aos desafios tecnológicos da região.

Análise integrada do ambiente externo da Unidade

A finalidade foi a análise integrada do ambiente externo da Unidade, a partir da focalização dos cenários prospectivos do agronegócio e da Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), da identificação de oportunidades de inovação tecnológica nas diferentes cadeias e sistemas produtivos, com as quais a Unidade interage.

Focalização de Cenários Prospectivos

Nesta atividade foram consideradas as percepções de atores externos relevantes a respeito das principais tendências, oportunidades e ameaças relacionadas à atuação da Unidade.

Como referência para as atividades de focalização dos cenários, foi utilizado o documento “Cenários do Ambiente de Atuação das Instituições Públicas e Privadas de PD&I para o Agronegócio Brasileiro no Horizonte 2023”, com ênfase nos aspectos relevantes para o horizonte de tempo do IV PDU (período 2008-2011). Foram considerados, ainda, estudos e diagnósticos referentes ao ambiente de atuação da Unidade.

Percepção dos atores relevantes

Para colher as percepções de atores externos relevantes sobre as principais tendências, oportunidades e ameaças para a *Embrapa Agropecuária Oeste*, foi realizada pesquisa semi-estruturada qualitativa, por meio da realização de entrevistas presenciais e à distância, apoiadas por questionário previamente definido pela Unidade.

Para a seleção dos atores do ambiente externo considerou-se a representatividade dos diversos setores e elos das cadeias com os quais a Unidade interage, tais como governo, empresas privadas, universidades, institutos, dentre outros. Dentre as entrevistas presenciais e à distância obteve-se a resposta de 43 questionários, sendo 38 de empresas, instituições e produtores dos Estados de Mato Grosso do Sul, Paraná, São Paulo



e Mato Grosso e cinco respondidos por representantes de outras Unidades da Embrapa.

Com base nas análises, foram definidas as tendências, oportunidades e ameaças para o ambiente de atuação.





Tendências para o ambiente de atuação

A análise positiva do histórico recente da agricultura brasileira é acompanhada da expectativa de grandes oportunidades para o futuro. Nesse contexto, o desenvolvimento da agricultura assume especial importância para manter o crescimento dos índices de desenvolvimento nacional, por meio da inserção socioeconômica da região. As tendências consolidadas para o ambiente de atuação da *Embrapa Agropecuária Oeste*, para o horizonte 2008-2011, são apresentadas a seguir.

Consolidação das principais tendências

- ◆ Aumento no consumo de biocombustível, impulsionando a demanda, e aumento da área de produção de produtos geradores de energia renovável;
- ◆ aumento da demanda por fibras e alimentos (vegetal e animal);
- ◆ aumento da demanda por tecnologias que resultem em maior produtividade e competitividade de produtos agrícolas com mínimo impacto ambiental;
- ◆ aumento das áreas de produção de culturas energéticas competindo com aquelas para grãos e pastagens;
- ◆ aumento de barreiras tarifárias e não-tarifárias aos produtos agropecuários e seus derivados;
- ◆ elevação do custo dos insumos agrícolas;
- ◆ maior adoção de Sistemas Integrados de Produção (lavoura-pecuária-floresta);
- ◆ maior exigência por alimentos de qualidade, certificação e rastreabilidade nos processos de produção;
- ◆ maior participação da iniciativa privada em PD&I;
- ◆ ocorrência de estresses bióticos e abióticos decorrentes das mudanças climáticas;
- ◆ pressão por conservação e manejo racional dos recursos naturais no processo produtivo.



Principais oportunidades no ambiente de atuação

As oportunidades são situações, tendências ou fenômenos externos à Embrapa, atuais ou potenciais, que podem contribuir, em grau relevante e por longo tempo, para a realização da missão ou o cumprimento dos objetivos permanentes. Seu aproveitamento depende das condições do ambiente interno.

As principais oportunidade no âmbito de atuação da *Embrapa Agropecuária Oeste*, para o período de 2008-2011, que podem ser aproveitadas e que se abrem como janelas de oportunidades sugerindo a intensificação de linhas de ação já adotadas, bem como a ocupação de novos espaços, são:

- ◆ adequar processos de transferência de tecnologias, comunicação e negócios para os públicos alvo;
- ◆ desenvolver ferramentas baseadas na tecnologia de informação para subsidiar o gerenciamento e a tomada de decisão pelo produtor;
- ◆ desenvolver processos e cultivares que permitam reduzir as perdas por pragas e doenças nos sistemas produtivos;
- ◆ desenvolver tecnologias para aproveitamento de subprodutos e resíduos agroindustriais;
- ◆ desenvolver tecnologias visando à produção de alimentos com elevado padrão de qualidade;
- ◆ gerar conhecimentos para a redução dos impactos negativos das mudanças climáticas sobre a produção agropecuária para o uso sustentável dos recursos naturais;
- ◆ gerar e transferir tecnologias voltadas ao pequeno agricultor;
- ◆ gerar e/ou adaptar tecnologias para diversificação da produção animal (ovinocultura, piscicultura, pecuária de leite e suinocultura);
- ◆ gerar tecnologias e produtos voltados à produção de agroenergia;
- ◆ gerar tecnologias para redução dos custos de produção;
- ◆ intensificar cooperação nacional e internacional com instituições de PD&I; e
- ◆ viabilizar sistemas de produção integrados e rotacionados.



Principais ameaças no ambiente de atuação

As ameaças são fenômenos ou condições atuais ou potenciais capazes de dificultar substancialmente e por longo tempo o bom desempenho da *Embrapa Agropecuária Oeste* (em termos do cumprimento da sua Missão, Objetivos Estratégicos, desempenho competitivo, etc.).

As principais ameaças no âmbito de atuação da *Embrapa Agropecuária Oeste* para o período de 2008-2011, que sugerem um conjunto de riscos ou ameaças que podem comprometer seu desempenho e que necessitam de uma ação estratégica para que sejam enfrentadas a tempo e com assertividade, são:

- ◆ atuação das empresas privadas e fundações em atividades afins da Embrapa;
- ◆ desarticulação da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER);
- ◆ elevada demanda no mercado por profissionais qualificados;
- ◆ limitação orçamentária e financeira para investimentos em recursos humanos, materiais e infra-estruturas em PD&I; e
- ◆ restrições legais ao estabelecimento de parcerias.



Formulação Estratégica

A estratégia contém os elementos que irão delinear o perfil da *Embrapa Agropecuária Oeste* para o período de 2008-2011. Nesse sentido, a estratégia é composta pela Missão da *Embrapa Agropecuária Oeste* acrescida de seus Valores essenciais - os elementos perenes que devem ser preservados independentemente do cenário - da Visão de Futuro para a empresa no ano de 2011 e do seu Posicionamento Estratégico, compreendido como o desdobramento da visão em Objetivos Estratégicos e destes em Estratégias Associadas, em um processo de detalhamento crescente. O desenho das estratégias definem como a *Embrapa Agropecuária Oeste*, ao longo dos próximos 4 anos, atuará de forma a convergir para um novo patamar de desempenho empresarial, representado por sua Missão, Visão de Futuro e seus Objetivos Estratégicos.



Missão

Viabilizar soluções para a sustentabilidade da agricultura na Região Oeste do Brasil⁽¹⁾, por meio de pesquisa, desenvolvimento e inovação, em benefício da sociedade.



⁽¹⁾ A Região Oeste do Brasil, para efeito deste documento, compreende os Estados de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso (região não-amazônica) e as regiões Noroeste do Paraná e Oeste de São Paulo.

Visão de Futuro - o Horizonte 2011

Ser referência na geração de conhecimento, tecnologia e inovação para a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.

Valores

Os Valores que balizam as práticas e os comportamentos da Embrapa e de seus integrantes, independentemente do cenário vigente, e representam as doutrinas essenciais e duradouras da empresa, são:

- ◆ **excelência em pesquisa e gestão** - Estimulamos práticas de organização e gestão orientadas para o atendimento das demandas dos nossos clientes, e, para isso, pautamos nossas ações pelo método científico e pelo investimento no crescimento profissional, na criatividade e na inovação;
- ◆ **responsabilidade socioambiental** - Interagimos permanentemente com a sociedade, na antecipação e na avaliação das consequências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e contribuimos com conhecimentos e tecnologias para a redução da pobreza e das desigualdades regionais;
- ◆ **ética** - Somos comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizamos o ser humano com contínua prestação de contas à sociedade;
- ◆ **respeito à diversidade e à pluralidade** - Atuamos dentro dos princípios do respeito à diversidade em todos os seus aspectos, e, para isso, encorajamos e promovemos uma perspectiva global e interdisciplinar na busca de soluções inovadoras;
- ◆ **comprometimento** - Valorizamos o comprometimento efetivo das pessoas e das equipes no exercício da nossa Missão e na superação dos desafios científicos e tecnológicos para a geração de resultados para o nosso público-alvo;
- ◆ **cooperação** - Valorizamos as atitudes cooperativas, a construção de alianças institucionais e a atuação em redes para compartilhar competências e ampliar a capacidade de inovação, e, para isso, mantemos fluxos de informação e canais de diálogo com os diversos segmentos da sociedade.



Desafios Científicos e Tecnológicos

Os desafios científicos e tecnológicos são também referidos como Objetivos Estratégicos: resultados prioritários, referentes às atividades-fim da *Embrapa Agropecuária Oeste*, e que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do IV Plano Diretor da Unidade. Têm por finalidades: dar maior precisão à Visão de Futuro e ao Posicionamento, aproveitar as Oportunidades e minimizar o impacto das Ameaças.

O desmembramento dos Objetivos Estratégicos deu origem às Estratégias de médio e longo prazo, que foram selecionadas de acordo com as linhas de pesquisa prioritárias da Unidade.

As Estratégias estão vinculadas às oportunidades e às ameaças previamente identificadas e indicam como a *Embrapa Agropecuária Oeste* contribuirá para alcançar cada Objetivo.

Deste modo, dentre os Objetivos Estratégicos e Estratégias elegidos pela Embrapa, a *Embrapa Agropecuária Oeste* selecionou e atuará em quatro Objetivos Estratégicos e em sete Estratégias, especificadas a seguir.



1

Garantir a competitividade e a sustentabilidade da agricultura brasileira



Estratégias de médio prazo

- ◆ Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e à sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma.

Contribuições da Unidade

- ◆ Focar ações de PD&I em projetos multidisciplinares orientados para saltos de produtividade de forma sustentável, por meio de melhoria dos sistemas produtivos.
 - ◆ Desenvolver ações de PD&I orientados para a melhoria da qualidade e aumento do valor agregado dos produtos por meio de sistemas de produção de base agroecológica.
-
- ◆ Ampliar a PD&I para a inserção produtiva das comunidades tradicionais, dos povos indígenas e dos pequenos e médios empreendimentos, com sustentabilidade e competitividade.

Contribuições da Unidade

- ◆ Reduzir o custo de produção por meio de ações de pesquisa que visem o melhor aproveitamento de insumos e dos recursos da propriedade.
- ◆ Desenvolver tecnologias alternativas ou sistemas diversificados de produção adequados aos pequenos e médios empreendimentos.
- ◆ Contribuir para a melhoria e a sustentabilidade dos sistemas de produção agrícolas nos países fronteiriços (Paraguai e Bolívia).
- ◆ Contribuir para a segurança alimentar dos agricultores familiares por meio de ações de PD&I em sistemas de produção e produtos adequados.



2

Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis



Estratégias de longo prazo

- ◆ Intensificar PD&I orientada para o desenvolvimento de novos processos produtivos e cultivares com características superiores, para a produção de energia.

Contribuição da Unidade

- ◆ Desenvolver sistemas de produção para as culturas agroenergéticas por meio de ações de PD&I.
-
- ◆ Ampliar o esforço de zoneamento e avaliação de impactos ecológico, econômico e social para a identificação de áreas competitivas e sustentáveis para a produção de agroenergia.

Contribuição da Unidade

- ◆ Elaborar e aprimorar o zoneamento agroclimático e a avaliação de impactos do cultivo de espécies agroenergéticas por meio de experimentação e / ou ferramentas de simulação.



Estratégias de médio prazo

- ◆ Intensificar o esforço de PD&I para o desenvolvimento de sistemas integrados de produção em áreas degradadas, nos diferentes biomas, com ênfase no aumento da produtividade e da eficiência do trabalho, considerando, inclusive, os médios empreendimentos.

Contribuição da Unidade

- ◆ Intensificar ações de PD&I para recuperar e aumentar a capacidade produtiva de áreas degradadas por meio do desenvolvimento de sistemas integrados.
- ◆ Caracterizar níveis de degradação por meio de indicadores de sustentabilidade e qualidade dos sistemas agrícolas.



Estratégias de médio prazo

- ◆ Intensificar PD&I para a redução da dependência de insumos agropecuários não-renováveis e para o aproveitamento de resíduos.

Contribuição da Unidade

- ◆ Desenvolver tecnologias para otimizar o uso de insumos por meio de ações de PD&I.
- ◆ Intensificar estudos para o uso de resíduos e co-produtos como fontes alternativas de fertilizantes e outros insumos por meio de ações de PD&I.

Estratégias de longo prazo

- ◆ Desenvolver pesquisas em novos conceitos e dispositivos de medição, eletrônica embarcada, simulação, modelagem e previsão de desempenho de sistemas.

Contribuição da Unidade

- ◆ Avaliar a eficiência dos sistemas de cultivos por meio de simulação e modelagem.



Considerações Finais

Cabe ressaltar que o IV Plano Diretor da Unidade não termina com a elaboração do plano. Sua implementação pode demandar ainda mais energia do que sua formulação.

Não podem ser desprezadas as fortes influências exercidas pelas lideranças, estrutura de poder e dinâmica organizacional na formulação e implantação de estratégias, devendo ser reservados espaços para tratamento das questões de resistências às mudanças, naturais em qualquer processo de transformação.

Por fim, cabe destacar, como partes integrantes da Gestão Estratégica, o monitoramento e a avaliação. O PDU não é uma estrutura estática; sendo assim, deve estar submetido constantemente ao monitoramento e à avaliação de resultados. O monitoramento é instrumento de flexibilização do Plano, possibilitando a emergência da estratégia em tempo real - a correção da rota frente a novos fatos e dados e a execução de medidas corretivas, preventivas ou proativas face aos novos contextos. A avaliação de resultados tem por finalidade identificar e medir os resultados alcançados pela organização em benefício de seus públicos-alvo.

Deste modo, o IV Plano Diretor da *Embrapa Agropecuária Oeste* representa um compromisso de pesquisa, desenvolvimento e inovação em âmbito de atuação, sendo um documento orientador que contém um conjunto coerente de prioridades que subsidia a tomada de decisões.





Ministério da
Agricultura, Pecuária
e Abastecimento

