



V Plano Diretor da Embrapa 2008-2023

Aprovado pelo CONSAD em 01 de Abril de 2008



Ministério da
Agricultura, Pecuária
e Abastecimento



Resumo Executivo

Em 2023 a Embrapa completa 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 o de uma empresa de 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 PDE. Aprender com a experiência.

O V Plano Diretor da Embrapa aqui apresentado responde a estes desafios, com importantes inovações metodológicas, a exemplo da agregação de uma visão de longo prazo.

Este documento inicialmente detalha o marco conceitual e metodológico adotado, que responde a cinco questões básicas:

- Onde estamos?
- Aonde poderemos chegar?
- Aonde queremos chegar?
- Como evoluiremos da situação atual à situação desejada?

- Por onde começar?

Para elaboração do plano realizou-se uma análise retrospectiva e situacional da Embrapa, com ênfase no detalhamento de uma avaliação preliminar do IV PDE, na realização de entrevistas junto a atores externos, na sua maioria parceiros, formadores de opinião e representantes de entidades e instituições, e na análise organizacional, que diagnosticou pontos de melhoria nos principais processos da empresa. Foi o momento de avaliar passado e presente, interna e externamente, para tirar lições dos acertos e erros e melhor prosseguir.

Em seguida o foco foi dirigido ao ambiente externo. Diante da evolução no agronegócio e da nova dinâmica que se coloca às instituições de PD&I voltadas para o agronegócio, mapearam-se as grandes tendências e cenários alternativos que podem condicionar o campo de possibilidades da Embrapa no futuro de médio e longo prazos. Esta análise forneceu respostas à questão ‘aonde poderemos chegar?’ e foi sumariada em um leque de oportunidades e ameaças que o mundo exterior reserva à Embrapa.

A análise do ambiente externo revelou um balanço positivo. Estão emergindo mega-oportunidades cuja captura está dentro das potencialidades da Embrapa, especialmente as relacionadas à multiplicação de demandas, recursos e oportunidades de parcerias concernentes à pesquisa, desenvolvimento e inovação relacionadas às mudanças climáticas, à sustentabilidade e eco-eficiência da produção agropecuária, ao aproveitamento da biodiversidade brasileira e à agroenergia. Contudo, as chances de êxito desta captura podem ser reduzidas por quatro ameaças principais: a insuficiência de investimentos em PD&I no Brasil, o ‘engessamento institucional’ da Embrapa e demais instituições públicas integrantes do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária - SNPA, a continuidade do contingenciamento de recursos públicos e o risco de evasão dos melhores talentos e perda de massa crítica em áreas estratégicas da empresa.

De um modo geral as percepções e as evidências quanto ao desempenho recente da Embrapa são predominantemente positivas. Tanto os fatos e dados como os comentários tecidos nas entrevistas e questionários apresentaram um conjunto bastante rico relativamente a aspectos positivos, em termos de resultados e de esforços que foram feitos, que superam – em intensidade e diversidade - as críticas e considerações que revelaram impressões sobre aspectos que necessitam ser melhorados ou que não foram tão bem.

As conclusões das análises dos ambientes interno e externo indicaram espaços propícios para o crescimento e a diversificação do escopo da Embrapa e um grande salto para uma posição de liderança global na pesquisa, desenvolvimento e inovação em suas áreas de atuação, em benefício do Brasil. É justamente neste sentido que aponta a estratégia de longo prazo da empresa.

A estratégia contém os elementos que irão delinear o perfil da Embrapa na sua maturidade. Responde à pergunta 'aonde queremos chegar no ano horizonte do Plano Estratégico?'. Inclui as escolhas que são feitas tendo por base, de um lado, o conjunto de condicionantes do ambiente externo e interno, e, de outro, os anseios e aspirações de todos aqueles que fazem a Embrapa, compondo um retrato estratégico da empresa que gostariam de ver no futuro.

Nesse sentido, estratégia de longo prazo é composta pela Missão da Embrapa 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 2023 e do seu Posicionamento Estratégico, compreendido como o desdobramento da Visão em Objetivos e Diretrizes Estratégicas e destes em Estratégias Específicas, em um processo de detalhamento crescente.

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.

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:

1. **Excelência em pesquisa e gestão;**
2. **Responsabilidade sócio-ambiental;**
3. **Ética;**

4. **Respeito à diversidade e à pluralidade;**

5. **Comprometimento;**

6. **Cooperação.**

4

A Visão de Futuro indica o desejo de consolidar e ampliar o êxito até o momento obtido. Deseja-se ampliar a ênfase em algumas áreas de atuação, além da relevância da instituição entre aquelas envolvidas com a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação no agronegócio.

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.

Para perseguir e realizar a Visão de Futuro almejada, a Embrapa assume um Posicionamento Estratégico com três dimensões básicas:

- A identificação clara de seus públicos-alvo e, a partir dela, a definição de que transformações (benefícios) a instituição deve gerar para esse público: **a sua proposta de valor.**
- As áreas de excelência em que a Embrapa atuará no horizonte do Plano Diretor são representadas pelos **desafios técnico-científicos** a serem superados.
- Os **desafios organizacionais e institucionais** que precisam ser superados para assegurar uma atuação sinérgica da organização e de seus parceiros, alicerçada em um conjunto de competências e

recursos internos e externos, que propiciem um desempenho organizacional superior.



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

Os desafios institucionais e organizacionais também descritos no Posicionamento Estratégico são referidos como Diretrizes Estratégicas: resultados prioritários, referentes às atividades-meio da Embrapa. Têm por finalidades explorar as Potencialidades e superar as Fragilidades da organização.

O desmembramento dos Objetivos e das Diretrizes Estratégicas deu origem às Estratégias Associadas, que são as linhas de ação ou iniciativas altamente relevantes que indicam como a Embrapa procurará alcançar cada Objetivo.

A etapa seguinte foi definir por onde começar, ou seja, o que não pode deixar de ser feito nos próximos quatro anos sob pena de a empresa não conseguir construir o futuro desejado a longo prazo.

As estratégias de médio prazo foram formuladas a partir da priorização das estratégias desenhadas para o longo prazo e a focalização das mesmas, resultando no que foi chamado de subestratégias. Boa parte delas será concluída dentro ou ao fim do período de quatro anos. Outras, entretanto, ultrapassam o espaço de um ciclo de planejamento, estendendo-se para os ciclos seguintes.

Foi relevante considerar a necessidade adicional das estratégias de médio prazo da empresa guardarem alinhamento com os Planos Governamentais definidos para a agricultura, pecuária e abastecimento, e ciência e tecnologia.

São esses os conceitos centrais de formulação estratégica utilizados na construção do V Plano Diretor da Embrapa, que também direcionarão a elaboração dos Planos Diretores das Unidades Descentralizadas para 2008-2011.

Ressalte-se, por fim, a transparência e o caráter participativo desta construção, com o envolvimento de um número significativo de colaboradores, a participação externa de especialistas, parceiros, formadores de opinião e, internamente, das mais diversas instâncias deliberativas e de gestão¹, onde as etapas seguidas foram amplamente apresentadas e debatidas.

¹ A lista dos colaboradores encontra-se no Anexo I deste documento.

V Plano Diretor da Embrapa 2008-2011-2023 – Visão de Conjunto

Missão

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

Valores

- Excelência em pesquisa e gestão
- Responsabilidade sócio-ambiental
- Ética
- Respeito à diversidade e à pluralidade
- Comprometimento
- Cooperação

Visão de Futuro 2023

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

Posicionamento Estratégico

Benefícios para o público-alvo

- Consolidação do Brasil como **líder mundial** na produção de alimentos, fibras e agroenergia
- Ampliação contínua da **competitividade** da agricultura, com foco na **agregação de valor** aos produtos
- Alimentos seguros e segurança alimentar
- Produção sustentável nos biomas**, conservação, valoração, valorização e uso eficiente dos recursos naturais e da biodiversidade
- Redução dos desequilíbrios entre as regiões do País
- Inserção social e econômica** da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos e médios empreendimentos

Desafios Científicos e Tecnológicos Objetivos Estratégicos

- Garantir a **competitividade** e **sustentabilidade** da agricultura brasileira
- Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis
- Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o **uso sustentável dos biomas** e integração produtiva das regiões brasileiras
- Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de **produtos diferenciados e com alto valor agregado** para exploração de novos segmentos de mercado
- Contribuir para o avanço da **fronteira do conhecimento** e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes

Desafios Organizacionais Diretrizes Estratégicas

- Consolidar um modelo institucional e organizacional de **gestão ágil** e flexível, com autonomia para associações e parcerias
- Atrair, desenvolver e reter **talentos técnicos e gerenciais**
- Ampliar a **atuação em redes** para aumentar a sinergia e a capacidade e velocidade da inovação e a transferência de tecnologia
- Promover a **gestão e proteção do conhecimento**
- Expandir a **atuação internacional** em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia
- Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I
- Assegurar a atualização contínua dos processos e da infra-estrutura de PD&I
- Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação

Estratégias Prioritárias de Médio Prazo 2008-2011

- Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade do agronegócio, levando em conta as características de cada bioma
- Ampliar o esforço de PD&I para adaptação dos sistemas produtivos e mitigação dos impactos previstos nos cenários das mudanças climáticas
- Desenvolver novas tecnologias e processos para produção e agroindustrialização de alimentos seguros, diversificados e nutritivos, visando atender às exigências de mercado
- Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades
- Ampliar a PD&I para a inserção produtiva das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos com sustentabilidade e competitividade
- Estender o esforço de PD&I ao desenvolvimento de novas tecnologias de energia (etanol de celulose, produtos de biorrefino, hidrogênio)
- Desenvolver tecnologias para aproveitamento de co-produtos e resíduos
- Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócio-econômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais
- 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 de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos
- Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam à inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos
- Desenvolver PD&I em balanço energético, balanço de carbono, estudos de ciclo de vida e oportunidades de MDL, considerando as características de cada bioma
- Intensificar a prospecção, caracterização e conservação de espécies da biodiversidade brasileira, para geração de produtos pré-tecnológicos e tecnológicos, com alto valor agregado e foco nas demandas do mercado
- Desenvolver tecnologias para sistemas de produção e agroindustrialização de produtos de elevado valor agregado, com ênfase em arranjos produtivos com pequenos e médios empreendimentos
- Intensificar PD&I em temas de ciência e tecnologia estratégicos para o Brasil
- Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos
- Reconfigurar a organização e gestão da Embrapa conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e negocial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no país e no exterior
- Consolidar a gestão por resultados na Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finalísticos e de avaliação dos impactos de sua atuação
- Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção
- Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial
- Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias gerados
- Estimular a cultura de cooperação e da organização de alianças estratégicas, desenvolvendo competências organizacionais, infra-estrutura e instrumentos contratuais para a inovação tecnológica em rede, com a participação agentes públicos e privados, no país e no exterior
- Aprimorar o processo de mapeamento, organização e gestão da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários
- Assegurar a proteção de metodologias e tecnologias geradas por meio do depósito de patentes, da propriedade intelectual ou garantia do sigilo das informações
- Expandir estrategicamente a atuação internacional da Embrapa, com modelo institucional específico e em bases economicamente sustentáveis, que viabilize a criação de empresas ou associações (Embrapa Internacional)
- Construir parcerias nacionais e internacionais para projetos de PD&I em consonância com os objetivos estratégicos da Embrapa
- Intensificar a articulação interinstitucional viabilizando a formulação de políticas públicas que fortaleçam a PD&I, com foco na expansão da alocação de recursos e na flexibilização de formas de aplicação
- Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada
- Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais
- Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade
- Aprimorar os fluxos, canais e espaços de diálogo entre a empresa e seus públicos de interesse
- Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna criando um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias

Sumário

Resumo Executivo.....	1
Marco conceitual e metodológico.....	9
1.1 Análise Retrospectiva e Situacional.....	16
1.2 Análise Prospectiva – Tendências, Cenários e Implicações para a Embrapa.....	19
Parte II A Estratégia de Longo Prazo – 2008-2023	27
2.1 Missão.....	27
2.2 Valores.....	28
2.3 Visão da Embrapa – o horizonte 2023.....	29
2.4 Posicionamento Estratégico	30
2.5 Os desafios científicos e tecnológicos: desdobramentos dos Objetivos Estratégicos em Estratégias Específicas	34
2.6 Os desafios institucionais e organizacionais: desdobramento das Diretrizes em Estratégias Específicas	38
Parte III A Estratégia de Médio Prazo - 2008-2011	44
3.1 Estratégias Prioritárias de Médio Prazo.....	44
3.1.1 Estratégias de Médio Prazo associadas aos Objetivos Estratégicos.....	45
3.1.2. Estratégias de Médio Prazo associadas às Diretrizes Estratégicas	53
Anexos	66
Anexo 1 – Processo de Elaboração do V PDE	66
Anexo 2 – Glossário	69
Anexo 3 – Principais Documentos Produzidos	74

Marco conceitual e metodológico

Ao longo de mais de 20 anos, os vários ciclos de planejamento estratégico da Embrapa vêm consolidando um processo estruturado de aprendizagem organizacional, que tem como referência principal o **planejamento e a gestão estratégica baseados em cenários**.

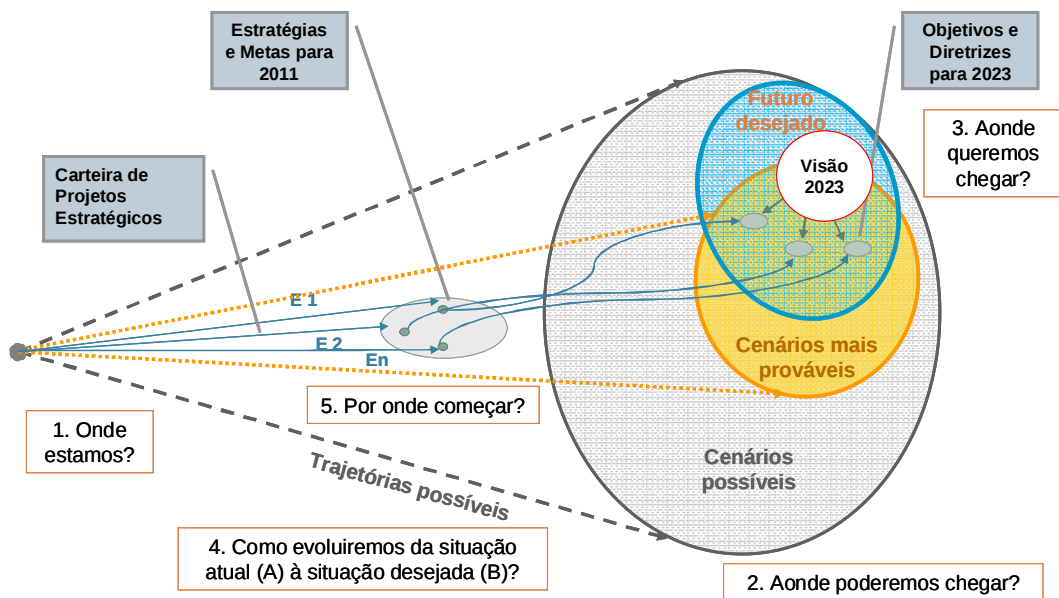
Este V Plano Diretor, elaborado no 2º semestre de 2007, incorporou uma mudança substancial no enfoque da organização em relação a construções anteriores: a agregação de uma visão de longo prazo.

Conceitualmente, um plano estratégico representa o caminho que a instituição escolhe para evoluir desde uma situação presente até uma situação desejada no futuro ("ano horizonte"). E para definir esse caminho para a Embrapa, foi preciso elaborar uma resposta consistente a cinco grandes questões, considerando um ambiente de incerteza:

- Onde estamos?
- Aonde poderemos chegar?
- Aonde queremos chegar?
- Como evoluiremos da situação atual à situação desejada?
- Por onde começar?

A articulação destas questões em especial a integração das visões de longo e médio prazos, utilizadas no planejamento baseado em cenários, e o seu desdobramento está explicitada na figura abaixo.

Figura 1: A Lógica do Planejamento Baseado em Cenários



Fonte: Macroplan - Prospectiva, Planejamento e Gestão

1. Onde estamos?

Uma organização que se propõe a olhar para o futuro e refletir mais conscientemente sobre o desafio a ser superado para o alcance de seus objetivos, precisa ter acuradamente mapeadas as suas competências e recursos essenciais, bem como as suas fragilidades e pontos para melhoria.

Neste sentido foi feita uma **análise do ambiente interno** da empresa, numa perspectiva estratégica, considerando a evolução do seu desempenho e a avaliação da sua posição nos segmentos de atuação e mercados atendidos, para responder à questão “onde estamos”.

A análise do ambiente interno compreendeu três avaliações simultâneas: (1) um mapeamento de percepções relativas à atuação da Embrapa – seus pontos fortes e fragilidades internas – junto a executivos da empresa e do setor, autoridades governamentais e especialistas, mediante entrevistas individuais; (2)

uma auto-avaliação do desempenho da organização segundo 84 fatores críticos, divididos em 6 dimensões, e aplicada a uma amostra representativa de pesquisadores, gestores e supervisores da Embrapa (379 pessoas); e (3) uma avaliação preliminar do grau de execução do IV PDE. Essas três abordagens consolidaram um amplo diagnóstico da empresa, permitindo que fossem identificadas as suas competências e recursos essenciais, bem como seus pontos para melhoria, indicando os focos de mudança na organização, de forma a compor a base da construção do futuro.

2. Aonde poderemos chegar?

O futuro é um espaço aberto a múltiplas possibilidades, depositário de elementos pré-determinados, mudanças em andamento e grandes incertezas. Para lidar com esse **cone de possibilidades**, uma das melhores práticas é o uso da técnica de cenários exploratórios, que busca - não eliminar a incerteza - mas reduzi-la a um conjunto administrável de **cenários** plausíveis, consistentes e coerentes internamente, e comparativamente mais **prováveis** de ocorrer.

Para responder a esta questão, utilizou-se um amplo estudo de cenários elaborado pela Rede de Inovação e Prospecção Tecnológica para o Agronegócio do Brasil – RIPA, em parceria com a Embrapa e outras instituições do SNPA, denominado “**Cenários do Ambiente de Atuação das Instituições Públicas e Privadas de PD&I para o Agronegócio e o Desenvolvimento Rural Sustentável no Horizonte 2023**”. A análise desses cenários possibilitou à Embrapa antecipar os fenômenos ou processos com maior potencial de impacto na empresa, traduzidos em Oportunidades e Ameaças para a organização.

3. Aonde queremos chegar?

Dentro do leque de possibilidades, mas não necessariamente com maior probabilidade de ocorrência está o **futuro desejado** (cenário normativo) da organização, ou seja, a situação que se deseja alcançar em um dado horizonte de tempo por meio da orquestração dos fatores externos estratégicos, com especial atenção àqueles mais favoráveis à empresa e, ao mesmo tempo, o

manejo dos fatores internos capazes de capturar as oportunidades do ambiente externo e influenciá-lo, produzindo um círculo virtuoso de influências positivas mútuas.

Uma referência necessária para esta construção foi uma reflexão sobre a identidade da instituição, o que ela faz ou pretende fazer e que necessidades ela atende ou pretende atender permanentemente. Enfim, qual a **Missão da Embrapa**, elemento essencial para avaliar a capacidade da organização de se superar e se reinventar diante dos desafios futuros ao examinar sua evolução no passado, seus sucessos, dificuldades e poder de mobilização interna.

Tendo a Missão como marco referencial de partida, e levando em conta os futuros possíveis e prováveis antecipados pelos cenários, partiu-se para o desenho do futuro desejado traduzido na **Visão de Futuro da Embrapa**: “*aonde queremos chegar*”. Esta Visão de Futuro exprime uma conquista estratégica de grande valor para a Embrapa e mobiliza toda a instituição rumo a uma **posição estratégica singular**. Trata-se de um ‘sonho’, porém factível no horizonte de planejamento inteiramente contido no cone das possibilidades de futuro.

Em seguida, a Visão de Futuro foi desdobrada em um conjunto de **Objetivos e Diretrizes Estratégicas** de Longo Prazo, que representam alvos específicos a serem alcançados, que podem ser mensurados, monitorados e gerenciados durante a execução do plano. Estes Objetivos e Diretrizes são relativos aos benefícios gerados pela Embrapa aos seus diversos públicos-alvo (resultados finalísticos), ou relativos aos seus negócios (geração de conhecimentos e tecnologias para o agronegócio), ou ainda referentes à melhoria do seu desempenho organizacional e institucional.

4. Como evoluiremos da situação atual à situação desejada?

A trajetória definida para *conduzir uma empresa da situação presente à situação desejada* constitui a essência da **Estratégia**.

A Estratégia (macroestratégia ou posicionamento estratégico) é antes de tudo uma escolha sistêmica. Deve resultar em uma orientação única, sinérgica e integradora de toda a empresa.

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.

Para estes desafios foram listadas estratégias de longo prazo (*como evoluiremos da situação atual à situação desejada*) que permitirão à Embrapa alcançar o Posicionamento Estratégico desenhado.

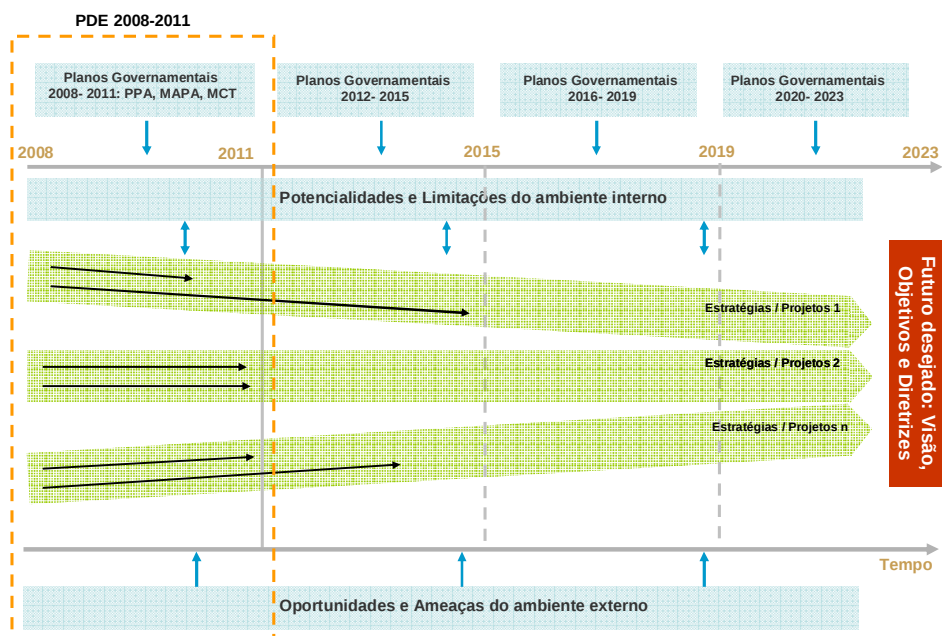
5. Por onde começar?

As estratégias de longo prazo (setas largas na figura 2) ilustram como a Embrapa, ao longo dos próximos 15 anos, atuará de forma a convergir para um novo patamar de desempenho empresarial, representado por sua Visão de Futuro, seus Objetivos Estratégicos e suas Diretrizes. No entanto, para enfrentar os desafios colocados à empresa até 2023, foi preciso definir “**por onde começar**”, ou seja, o que não pode deixar de ser feito nos próximos quatro anos sob pena de a empresa não conseguir construir o futuro desejado a longo prazo.

Desse modo, as **estratégias de médio prazo** (setas finas na figura 2) foram formuladas dentro dos rumos traçados para o longo prazo, estando, entretanto, sujeitas a influências, estímulos e restrições ao longo do tempo. As estratégias de médio prazo foram formuladas a partir da priorização das estratégias desenhadas para o longo prazo e a focalização das mesmas, resultando no que foi chamado de subestratégias. Boa parte delas será concluída dentro ou ao fim do período de quatro anos. Outras, entretanto, ultrapassam o espaço de um ciclo de planejamento, estendendo-se para os ciclos seguintes.

Considerou-se a necessidade adicional das estratégias de médio prazo guardarem **alinhamento com os Planos Governamentais** definidos para o período 2008-2011 relacionados à agricultura e agroindústria, notadamente o Plano Plurianual do Governo Federal 2008-2011; o Plano Estratégico 2015 e o Plano Nacional de Agroenergia 2006-2011, elaborados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; e o Plano de Ação 2007-2010, elaborado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia.

Figura 2: Processo de Construção do Futuro Desejado



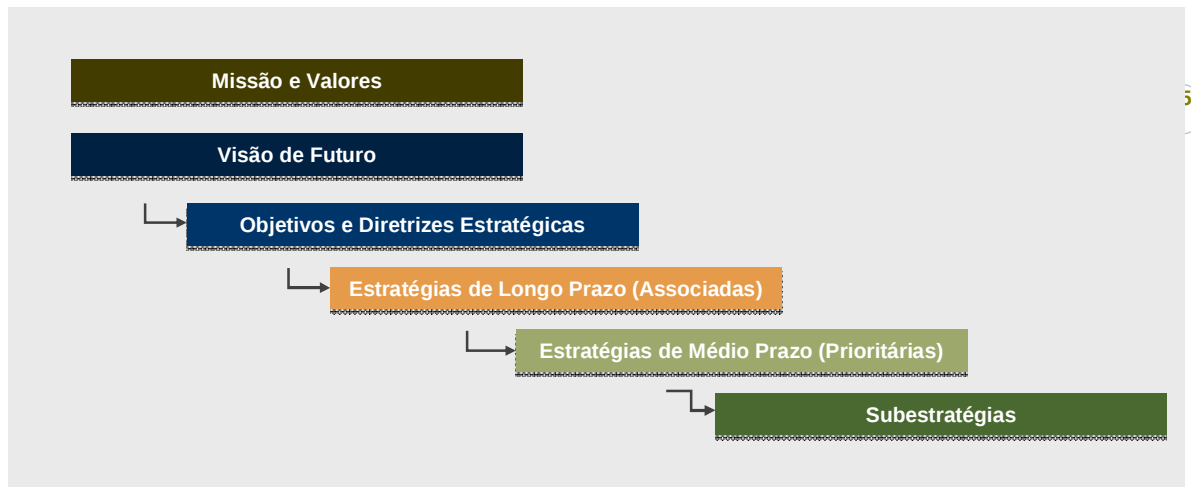
Fonte: Macroplan – Prospectiva, Estratégia & Gestão

A definição das estratégias considerou ainda que a Embrapa recebe a influência do seu ambiente externo, traduzidas pelas principais **Oportunidades e Ameaças** identificadas a partir da análise de cenários e outras que certamente surgirão ao longo do tempo.

Internamente, as estratégias de médio prazo foram tanto estimuladas pelas **potencialidades** da empresa, quanto restringidas por suas **limitações e pontos de melhoria** (fragilidades internas), identificados pelas Avaliações de Análise Organizacional e do Desempenho Empresarial nos últimos quatro anos (2004-2007).

Em suma, a estrutura do VPDE articula os seguintes elementos:

Elementos do V PDE



São esses os conceitos centrais de formulação estratégica utilizados na construção do V Plano Diretor da Embrapa, que também deverão direcionar a elaboração dos Planos Diretores das Unidades Descentralizadas 2008-2011.

Parte I Condicionantes e Premissas do Plano

Em 2008 a Embrapa completa 35 anos de existência e atualiza sua agenda estratégica com a elaboração do V Plano Diretor. Esse processo possibilitou à empresa fazer 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 PDE.

Foi o momento de avaliar passado e presente, interna e externamente, para tirar lições dos acertos e erros e melhor prosseguir. Este foi justamente um dos pontos de partida para a elaboração deste Plano.

Inicialmente o olhar é voltado para o ambiente interno, buscando responder à questão 'onde estamos?'. Diante da crescente importância do agronegócio no Brasil, quais foram as principais contribuições da Embrapa para tanto? Em que pontos a empresa mais avançou e quais merecem maior atenção no futuro?

Simultaneamente, uma segunda focalização dirigiu-se ao ambiente externo. Diante da evolução no agronegócio e da nova dinâmica que se coloca às instituições de PD&I voltadas para o agronegócio, quais as grandes tendências e cenários alternativos que podem condicionar o campo de possibilidades da Embrapa no futuro de médio e longo prazos ? Esta análise fornece respostas à questão 'aonde poderemos chegar?' e é sumariada em um leque de Oportunidades e Ameaças que o mundo exterior reserva à Embrapa.

Estes foram os elementos-chave que condicionaram e que sustentaram a elaboração da estratégia proposta no V PDE, considerando tanto o médio prazo (horizonte 2011) quanto o longo prazo (2023).

1.1 Análise Retrospectiva e Situacional

O avanço da Embrapa pode ser avaliado, antes de tudo, por meio das informações contidas no Balanço Social de 2006. A tabela abaixo resume a quantificação dos principais impactos da atuação da Embrapa destacados neste balanço:

Tipo de impacto	Indicador	Valores apurados
Expansão da produção em novas áreas	Benefício econômico	R\$ 30.117.280
Redução de Custos	Benefício econômico	R\$ 714.320.099
Agregação de valor	Benefício econômico	R\$ 321.411.914
Incrementos de produtividade	Benefício econômico	R\$ 7.909.626.858
Geração de empregos pelas tecnologias desenvolvidas pela Embrapa	Número de empregos gerados	112.504
Impactos econômicos gerados por cultivares Embrapa e parceiros em 2006	Benefício econômico	R\$ 4.538.622.827

Fonte: Embrapa - Balanço Social 2006

Os valores apurados evidenciam e dimensionam o impacto da contribuição da Embrapa. As evidências que dão sustentação às avaliações podem ser classificadas a partir de alguns eixos temáticos.

1. O que mais se destaca é o **reconhecimento e visibilidade da Embrapa nacional e internacionalmente**. A Embrapa possui uma sólida reputação e imagem externa muito positiva. As evidências são captadas por um leque de fatores, com destaque para a presença constante da Embrapa na mídia nacional e internacional com seus resultados de pesquisas; o reconhecimento da Embrapa como instituição de referência mundial por autoridades e organismos nacionais e internacionais e a requisição da presença da Embrapa em praticamente todas as redes que envolvem, de alguma forma, o espaço rural e o agronegócio.
2. Outro aspecto destacado positivamente no avanço da Embrapa em direção à sua Visão de Futuro refere-se aos avanços obtidos na sua **atuação internacional**. Fatores como a presença do LABEX nos

Estados Unidos e na Europa e as negociações em curso para estendê-lo também à Ásia, o escritório na África e as demandas por tecnologias geradas pela Embrapa especialmente por países da América Latina e África comprovam tal evolução.

3. Na seqüência sobressai a contribuição da Embrapa para o **desenvolvimento regional e a redução das desigualdades sociais**. As principais evidências ficam por conta da presença da empresa em todas as regiões do território nacional, pelos zoneamentos agroecológicos que fornecem soluções para problemas regionais, o desenvolvimento de espécies regionais e a pesquisa e capacitação voltadas para pequenos produtores, assentados da reforma agrária e povos indígenas.

Igualmente importantes são os **resultados obtidos com a melhoria da produtividade do agronegócio brasileiro**, onde as pesquisas realizadas pela Embrapa contribuíram enormemente, por exemplo, na redução do uso de agrotóxicos, nos programas de clonagem e no melhoramento genético.

Finalmente destaca-se um conjunto de fatores ligados à **organização e gestão**, caracterizados, sobretudo, pelo amplo domínio de conhecimentos e tecnologias relevantes a sua atuação, a qualidade de seus recursos humanos e a solidez da cultura organizacional.

Contudo, as avaliações indicam também oportunidades de melhoria no âmbito da atuação na **redução dos desequilíbrios regionais e desigualdades sociais** (ampliação da intensidade), na ampliação da eficiência e eficácia dos processos de **transferência de tecnologia** - o que implica na revitalização e articulação do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuário (SNPA) e das instituições estaduais de apoio à agricultura - e na ampliação e redefinição da estratégia de **atuação internacional**, que ainda não estaria compatível com ampliação da escala de atuação e o volume das oportunidades existentes.

Há ainda um conjunto de melhorias vinculadas a aspectos que se dirigem à **organização e gestão**, onde de um modo mais contundente sobressaem as dificuldades de financiamento das atividades de pesquisa e o “engessamento” institucional. Além daquelas vinculadas às parcerias e à

cooperação tecnológica, à gestão e proteção do conhecimento e à atração e retenção dos recursos humanos.

1.2 Análise Prospectiva – Tendências, Cenários e Implicações para a Embrapa

A análise positiva do histórico recente do agronegócio brasileiro é ainda acompanhada da expectativa de grandes oportunidades para o futuro. O crescimento demográfico, o maior poder de consumo dos países emergentes e o aumento da demanda por agroenergia fazem parte do conjunto de tendências consolidadas que antecipam a expansão da demanda por produtos advindos do agronegócio.

Os principais destaques do estudo “Cenários do Ambiente de Atuação das Instituições Públicas e Privadas de PD&I para o Agronegócio e o Desenvolvimento Rural Sustentável no Horizonte 2023”², estão resumidos a seguir.

Tendências Consolidadas

Inicialmente cabe destacar as principais tendências consolidadas³ identificadas, agrupadas naquelas vinculadas ao macroambiente de atuação e aquelas diretamente vinculadas à PD&I para o agronegócio.

² Estudo realizado pela RIPA (Rede de Inovação e Prospecção Tecnológica para o Agronegócio do Brasil) em parceria com a Embrapa e outras instituições do SNPA, e que envolveu mais de uma centena de especialistas e executivos de entidades de pesquisa agropecuária, além de consultas a estudiosos e especialistas do tema e executivos públicos e privados do setor.

³ Perspectiva cuja direção é bastante visível e suficientemente consolidada (movimento com direção altamente previsível).

Tendências Consolidadas

Macroambiente	PD&I para o Agronegócio
1. Ampliação da pressão para a conservação e o manejo racional dos recursos ambientais no processo produtivo, inclusive com normas ambientais mais rígidas	1. Aumento da complexidade no mercado brasileiro de CT&I
2. Busca por tecnologias alternativas que valorizem a diversidade biológica e por cultivares mais eficientes	2. Avanços na fronteira de geração de conhecimento científico-tecnológico, incluindo o surgimento de novas tendências e a progressiva ampliação do uso de produtos ligados à biotecnologia, nanotecnologia, agricultura de precisão e bioenergia
3. Disseminação de sistemas integrados e rotacionados (integração floresta-lavoura-pecuária-agroenergia)	3. Crescimento da importância da PD&I no esforço para aumentar a competitividade dos produtos do agronegócio
4. Aumento mundial da procura por agroenergia, impulsionando o mercado de energia renovável no Brasil	4. Crescente incorporação de informação, conhecimento e tecnologia ao agronegócio
5. Expansão e mudança do perfil do consumo de alimentos	5. Avanço na participação do setor privado em segmentos específicos da PD&I, com destacada participação do setor público em segmentos estratégicos
6. Ampliação continuada da importância do agronegócio para o desenvolvimento econômico brasileiro	6. Disseminação de arranjos multi-institucionais e multidisciplinares envolvendo empresas e instituições públicas e privadas, incluindo novas modalidades de gestão financeira de projetos e maior preocupação com propriedade intelectual
7. A elevação do nível educacional da população	

Uma vez revisado o passado (onde estamos?) e mapeados os principais fenômenos e fatores inerciais que condicionam o futuro do ambiente das instituições públicas e privadas de PD&I para o agronegócio (tendências consolidadas), cabe focalizar as principais incertezas quanto a esta evolução e combinar as diferentes hipóteses a elas relacionadas em cenários alternativos.

As incertezas críticas⁴ que balizarão o futuro do ambiente de atuação das instituições públicas e privadas de PD&I para o agronegócio e o desenvolvimento rural sustentável brasileiro estão divididas em duas categorias: os fatores do contexto internacional e os fatores relacionados ao ambiente nacional de atuação do SNPA.

O eixo referente ao contexto internacional é definido por uma incerteza crítica-síntese que reúne variáveis em diversas dimensões, com foco específico sobre o padrão de desenvolvimento econômico e a demanda mundial por produtos e tecnologias do agronegócio. Elas definem o comportamento predominante do ambiente externo em relação ao Brasil, aspecto que, por sua vez, influenciará a evolução futura das instituições de PD&I para o agronegócio e o desenvolvimento rural sustentável. Neste contexto, é formulada a seguinte questão: **qual será a lógica predominante no contexto internacional da evolução do agronegócio e do desenvolvimento rural sustentável?**

O segundo eixo determinante dos cenários é definido por uma incerteza crítica-síntese que associa as variáveis específicas ao ambiente brasileiro de atuação do SNPA. Neste contexto, é formulada a seguinte questão: **como evoluirá o ambiente brasileiro de atuação das entidades integrantes do SNPA e afins?**

Fruto da combinação das hipóteses subsequentes às incertezas-síntese internacional e do ambiente brasileiro de atuação do SNPA e afins, surgem quatro alternativas que constituem os cenários do ambiente de atuação das instituições públicas e privadas de PD&I para o agronegócio e o desenvolvimento rural sustentável no horizonte 2023, representados na figura abaixo.

⁴ Condicionantes do futuro com alto grau de incerteza e elevado impacto em relação ao futuro do objeto de cenarização.



Cada um dos cenários possíveis implica em impactos distintos no agronegócio brasileiro e, por decorrência, na matriz produtiva de cada uma das regiões brasileiras e na organização do SNPA.

Oportunidades e Ameaças para a Embrapa

A análise do posicionamento atual da Embrapa frente às tendências consolidadas do agronegócio e da PD&I para o agronegócio, bem como diante dos cenários alternativos elaborados em parceria com a RIPA, indicou um rico conjunto de demandas que podem ser aproveitadas pela empresa, que se abrem como janelas de oportunidades sugerindo a intensificação de linhas de ação já adotadas bem como a ocupação de novos espaços.

Ao mesmo tempo sugere um conjunto de riscos ou de ameaças que podem comprometer o seu desempenho e que necessitariam de uma ação

estratégica para que sejam enfrentadas a tempo e com assertividade. São elas:

Principais Oportunidades

- Valorização crescente e substancial aumento da demanda por pesquisa orientada à redução dos impactos negativos das mudanças climáticas sobre a produção agropecuária e ao uso sustentável dos recursos naturais, associada à multiplicação de parcerias nacionais e internacionais;
- Aumento da demanda por PD&I orientada para a exploração sustentável dos biomas brasileiros e para o desenvolvimento da produção agropecuária das diversas regiões em bases simultaneamente competitivas e ecoeficientes;
- Aumento da demanda por tecnologias voltadas à produção de agroenergia, inclusive em áreas degradadas;
- Aumento da demanda por tecnologias voltadas para o aproveitamento sustentável da biodiversidade brasileira para o desenvolvimento de bioprodutos (fármacos, fitoterápicos, cosméticos, etc);
- Aumento das exigências do mercado por rastreabilidade e certificação e por alimentos com elevado padrão de qualidade;
- Surgimento de um novo mercado de PD&I demandando tecnologias orientadas à redução dos custos ambientais e viabilização de sistemas integrados e rotacionados;
- Ambiente favorável à formação de novos arranjos institucionais e redes de PD&I com maior flexibilidade e agilidade das organizações de PD&I;
- Ampliação da demanda de PD&I para diversificação de produtos e agregação de valor;

- Aproveitamento de áreas degradadas para o desenvolvimento de sistemas produtivos integrados e rotacionados;
- Ampliação da integração inter e intra-regional de negócios em escala global, com aumento da inserção externa do Brasil como *player* global na produção de alimentos, bioenergéticos e bioprodutos;
- Forte aumento da demanda por produtos nutracêuticos e orgânicos.

Principais Ameaças

- Investimentos insuficientes em recursos humanos e infra-estrutura para o desenvolvimento de PD&I em áreas de fronteira do conhecimento;
- ‘Engessamento institucional’ da Embrapa e demais instituições públicas integrantes do SNPA;
- Risco de obsolescência da infra-estrutura laboratorial de PD&I agropecuária do Brasil;
- Falta de capacidade organizacional para responder ao crescimento da demanda;
- Baixo comprometimento dos produtores, dos atores políticos e da sociedade brasileira com o uso sustentável da biodiversidade;
- Continuidade do contingenciamento de recursos públicos para a Embrapa e demais instituições públicas integrantes do SNPA;
- Gestão do conhecimento ineficaz;
- Risco de perda do protagonismo do Brasil em geração de tecnologias voltadas à agroenergia;

- Desarticulação dos principais atores na área de produção de agroenergia e biocombustíveis;
- Ausência ou inadequação de legislação referente a preservação ou utilização dos diferentes biomas brasileiros;
- Intensificação das dificuldades institucionais e restrições legais para a execução das pesquisas e estabelecimento de parcerias;
- Risco de evasão dos melhores talentos e perda de massa crítica em áreas estratégicas para a Embrapa ou para o país.

Principais conclusões

De um modo geral **as percepções e as evidências quanto ao desempenho recente da Embrapa são predominantemente positivas**. Tanto os fatos e dados como os comentários tecidos nas entrevistas e questionários apresentam um conjunto bastante rico relativamente a aspectos positivos, em termos de resultados e de esforços que foram feitos, que superam - em intensidade e diversidade - as críticas e considerações que revelam impressões sobre aspectos que necessitam ser melhorados ou que não foram tão bem.

A análise do ambiente externo também revela um balanço positivo. A conjuntura favorável aponta para maior probabilidade de ocorrência dos cenários mais favoráveis (expansão integrada), o que faz emergir mega-oportunidades cuja captura está dentro das potencialidades da Embrapa, especialmente as que dizem respeito à multiplicação de demandas, recursos e oportunidades de parcerias relacionadas à pesquisa, desenvolvimento e inovação associadas às mudanças climáticas, à sustentabilidade da produção agropecuária, ao aproveitamento da biodiversidade brasileira e à agroenergia. Contudo, apesar do ambiente favorável, a possibilidade de ocorrência dos cenários menos favoráveis deve ser considerada. As chances de êxito da captura das oportunidades podem ser reduzidas por quatro ameaças principais:

- a insuficiência de investimentos em PD&I no Brasil;

- o 'engessamento institucional' da Embrapa e demais instituições públicas integrantes do SNPA;
- a continuidade do contingenciamento de recursos públicos;
- o risco de evasão dos melhores talentos e perda de massa crítica em áreas estratégicas da empresa.

As conclusões das análises dos ambientes interno e externo indicam espaços propícios ao crescimento e à criação de foco no aproveitamento de janelas de oportunidades resultando em um grande salto para uma posição de liderança global na pesquisa, desenvolvimento e inovação. É justamente neste sentido que aponta a estratégia de longo prazo da empresa, exposta a seguir.

Parte II A Estratégia de Longo Prazo – 2008-2023

A estratégia de longo prazo contém os elementos que irão delinear o perfil da Embrapa na sua maturidade. Responde à pergunta ‘aonde queremos chegar no ano horizonte do Plano Estratégico?’. Inclui as escolhas que são feitas considerando o conjunto de condicionantes do ambiente externo e interno e os anseios e aspirações de todos aqueles que fazem a Embrapa, compondo um retrato estratégico da empresa que gostariam de ver no futuro.

Nesse sentido, a estratégia de longo prazo é composta pela Missão da Embrapa 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 2023 e do seu Posicionamento Estratégico, compreendido como o desdobramento da visão em Objetivos e Diretrizes Estratégicas e destes em Estratégias Associadas, em um processo de detalhamento crescente.

O desenho das estratégias de longo prazo definem como a Embrapa, ao longo dos próximos 15 anos, atuará de forma a convergir para um novo patamar de desempenho empresarial, representado por sua Missão, Visão de Futuro, seus Objetivos Estratégicos e Diretrizes.

2.1 Missão

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

- **Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação**, entendidas como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços. A transferência de tecnologia faz parte do processo de inovação, o que confere aplicabilidade efetiva às tecnologias geradas;

- **Para a sustentabilidade da agricultura**, entendida como aquela que satisfaz as necessidades presentes, sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades. Ou seja, é o desenvolvimento econômico, social, científico e cultural das sociedades garantindo mais saúde, conforto e conhecimento, sem exaurir os recursos naturais do planeta. Agricultura é entendida num sentido amplo e abrange a produção, o beneficiamento e/ou transformação de produtos agrosilvipastoris, aquícolas e extrativistas, compreendendo desde processos mais simples até os mais complexos, incluindo o artesanato no meio rural, e agroindústria em seu conceito ampliado que abrange insumos, máquinas, agropecuária, indústria e distribuição;
- Em **benefício da sociedade brasileira, que é a principal beneficiária** dos resultados produzidos pelo conjunto de estratégias definidas no V PDE.

Em síntese, a Missão da Embrapa é:

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

2.2 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:

1. **Excelência em pesquisa e gestão** - Estimulamos práticas de organização e gestão orientadas para o atendimento das demandas dos nossos clientes, pautando nossas ações pelo método científico e pelo investimento no crescimento profissional, na criatividade e na inovação;

2. **Responsabilidade sócio-ambiental** - Interagimos permanentemente com a sociedade, na antecipação e 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;
3. **Ética** - Somos comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizando o ser humano com contínua prestação de contas à sociedade;
4. **Respeito à diversidade e à pluralidade** - Atuamos dentro dos princípios do respeito à diversidade em todos os seus aspectos, encorajando e promovendo uma perspectiva global e interdisciplinar na busca de soluções inovadoras;
5. **Comprometimento** – Valorizamos o engajamento efetivo das pessoas e equipes no exercício da nossa Missão e na superação dos desafios científicos e tecnológicos para geração de resultados para os nossos públicos-alvo;
6. **Cooperação** – Valorizamos as atitudes cooperativas, a construção de alianças institucionais e a atuação em redes para compartilhar competências e ampliar a capacidade de inovação, mantendo fluxos de informação e canais de diálogo com os diversos segmentos da sociedade.

2.3 Visão da Embrapa – o horizonte 2023

Em 2023 a Embrapa completará 50 anos e por certo estará atuando em um mundo ainda mais globalizado, exigente e complexo.

Coerente com sua história, a Embrapa pretende e tem condições de continuar gerando benefícios relevantes para o Brasil e para os demais países em que atua ou que venha a atuar.

A Embrapa será um dos líderes mundiais em seu campo, com uma ação estendida para contemplar a produção sustentável de alimentos, fibras e agroenergia.

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.

2.4 Posicionamento Estratégico

Para perseguir e realizar a Visão de Futuro almejada, a Embrapa assume um Posicionamento Estratégico que tem como ponto de partida a identificação clara de seus públicos-alvo e, a partir dela, a definição de que transformações (benefícios) a instituição deve gerar para esses públicos: **a sua proposta de valor.**

Para a Embrapa, os benefícios a serem gerados para seus públicos-alvo são:

- Consolidação do Brasil como líder mundial na produção de alimentos, fibras e agroenergia;
- Ampliação contínua da competitividade da agricultura, com foco na agregação de valor aos produtos;
- Garantia de alimentos seguros e de segurança alimentar;
- Produção sustentável nos biomas, conservação, valoração, valorização e uso eficiente dos recursos naturais e da biodiversidade;
- Redução dos desequilíbrios entre as regiões do país;

- Inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos e médios empreendimentos.

Para gerar os benefícios acima referidos no horizonte deste Plano Diretor a Embrapa concentrará seus melhores esforços e recursos na superação de cinco grandes **desafios técnico-científicos**, que correspondem aos seus objetivos estratégicos:

- Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira;
- Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis;
- Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras;
- Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado;
- Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar tecnologias emergentes.

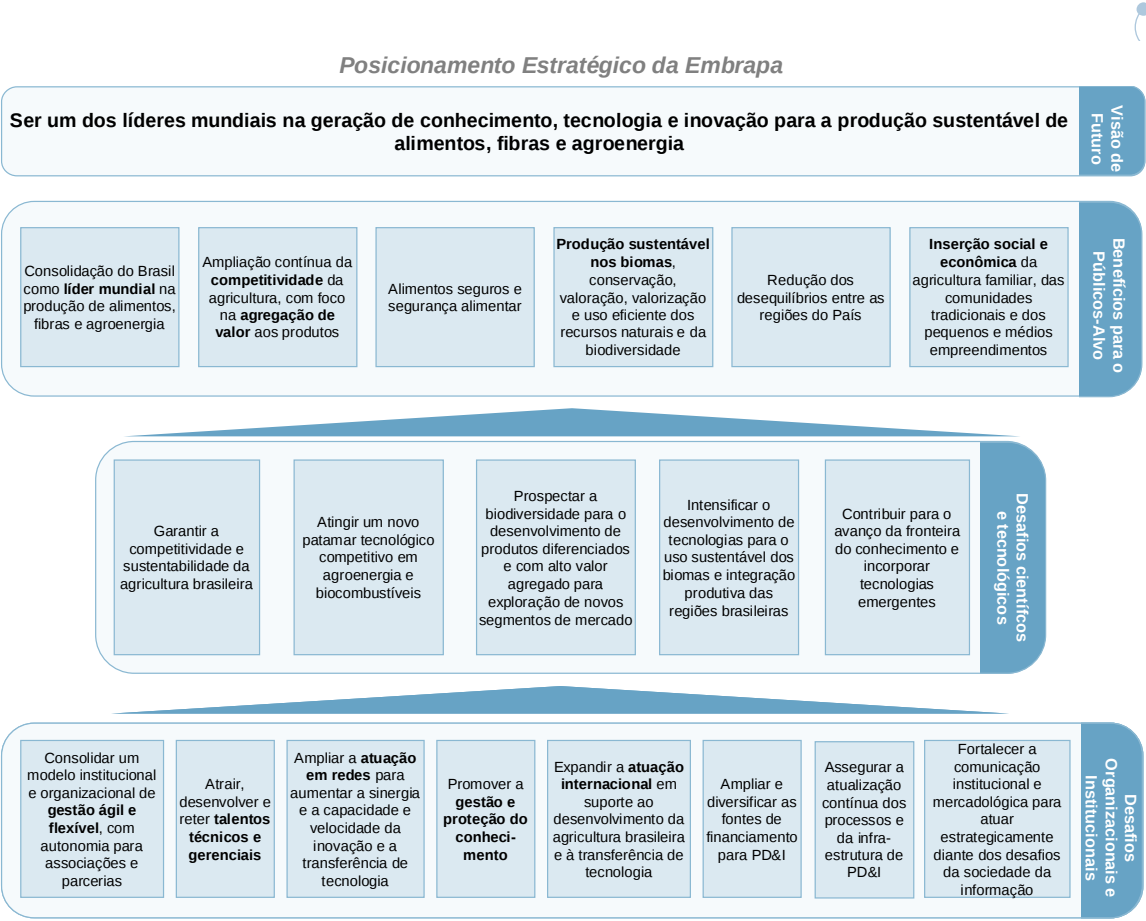
Para dar suporte à realização destes Objetivos, a Embrapa deverá superar oito **desafios organizacionais e institucionais** para assegurar uma atuação sinérgica da organização e de seus parceiros, alicerçada em um conjunto de competências e recursos internos e externos, que propiciem um desempenho organizacional superior. Estes desafios, que constituem as Diretrizes Estratégicas, são os seguintes:

- Consolidar um modelo institucional e organizacional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias;
- Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais;

- Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia e a capacidade e velocidade da inovação e da transferência de tecnologia;
- Promover a gestão e proteção do conhecimento;
- Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia;
- Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I;
- Assegurar a atualização contínua dos processos e da infra-estrutura de PD&I;
- Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação.

Considerando-se o desafio proposto na realização da Visão de Futuro e a complexidade dos Objetivos Estratégicos (desafios científicos e tecnológicos) e das Diretrizes Estratégicas (desafios organizacionais e institucionais) selecionados, é importante definir os limites da atuação da Embrapa, evitando assim a perda de foco e o risco de dispersão das ações. A intensidade dos esforços alocados e a forma da atuação em cada uma das estratégias serão estabelecidas a partir da avaliação estratégica das competências medulares da Embrapa e da existência de outros atores, com competências complementares, a exemplo das demais instituições integrantes do SNPA.

A visão integrada do Posicionamento Estratégico da Embrapa está representada na figura a seguir.



2.5 Os desafios científicos e tecnológicos: desdobramentos dos Objetivos Estratégicos em Estratégias Específicas

Os desafios científicos e tecnológicos descritos no Posicionamento Estratégico são também referidos como Objetivos Estratégicos: resultados prioritários, referentes às atividades-fim da Embrapa, e que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do Plano Diretor. 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 Associadas, que são as linhas de ação ou iniciativas altamente relevantes que indicam como a Embrapa procurará alcançar cada Objetivo.

Para o conjunto de 5 Objetivos Estratégicos, a Embrapa elegeu 32 estratégias, especificadas a seguir.

Objetivos Estratégicos e Estratégias Associadas

Objetivo 1 Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira

Estratégias associadas:

1. Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma;
2. Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades;

3. Ampliar o esforço de PD&I para adaptação dos sistemas produtivos e mitigação dos impactos previstos nos cenários das mudanças climáticas;
4. Ampliar a PD&I para a inserção produtiva das comunidades tradicionais, dos povos indígenas e dos pequenos e médios empreendimentos com sustentabilidade e competitividade;
5. Desenvolver novas tecnologias e processos para produção e agroindustrialização de alimentos seguros, diversificados e nutritivos, visando atender às exigências de mercado;
6. Desenvolver soluções tecnológicas para garantir a segurança biológica dos produtos da agricultura;
7. Desenvolver metodologias que permitam detectar, avaliar e mitigar riscos ambientais e biológicos, contestar barreiras técnicas e subsidiar a formulação de políticas públicas;
8. Fortalecer PD&I para o aprimoramento de normas e mecanismos de garantia da qualidade, segurança e rastreabilidade de produtos da agricultura;
9. Desenvolver produtos pré-tecnológicos focados em caracteres de alto valor agregado para os programas de melhoramento genético.

Objetivo 2 **Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis**

Estratégias associadas:

10. Estender o esforço de PD&I ao desenvolvimento de novas tecnologias de energia (etanol de celulose, produtos de biorrefino, hidrogênio);
11. Intensificar PD&I orientada para o desenvolvimento de novos processos produtivos e cultivares com características superiores para produção de energia;

12. Ampliar o esforço de zoneamento e avaliação de impactos ecológico-econômico-social para a identificação de áreas competitivas e sustentáveis à produção de agroenergia;
13. Desenvolver tecnologias e sistemas de produção visando o aproveitamento de áreas degradadas para a produção de bioenergia;
14. Desenvolver tecnologias para aproveitamento de co-produtos e resíduos.

Objetivo 3 Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras

Estratégias associadas:

15. Intensificar o esforço de PD&I em microrregiões dotadas de condições características para a produção competitiva de produtos com certificação de origem;
16. Desenvolver modelos que viabilizem a remuneração dos serviços ambientais;
17. Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócio-econômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais;
18. Avançar no desenvolvimento de sistemas de produção com foco na integração, na eficiência energética, ambiental e social;
19. Desenvolver sistemas integrados e novos modelos de negócio de maior sustentabilidade econômica, social e ambiental;
20. 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 de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos;

21. Desenvolver PD&I para viabilizar sistemas de produção com balanços ambientais (água, carbono, resíduos, insumos) mais favoráveis;
22. Intensificar PD&I para as tecnologias de base ecológica;
23. Viabilizar tecnologias e processos inovadores que promovam sinergias nas cadeias produtivas de sistemas integrados;
24. Desenvolver PD&I em balanço energético, balanço de carbono, estudos de ciclo de vida e oportunidades de mecanismo de desenvolvimento limpo, considerando as características de cada bioma;
25. Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos.

Objetivo 4 **Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado**

Estratégias associadas:

26. Intensificar a prospecção, caracterização e conservação de espécies da biodiversidade brasileira, para geração de produtos pré-tecnológicos e tecnológicos, com alto valor agregado e foco nas demandas de mercado;
27. Desenvolver tecnologias para sistemas de produção e agroindustrialização de produtos de elevado valor agregado, com ênfase em arranjos produtivos com pequenos e médios empreendimentos;
28. Desenvolver novos produtos a partir da biodiversidade brasileira: aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos.

Objetivo 5 Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes

38

Estratégias associadas:

29. Intensificar PD&I em temas de ciência e tecnologia estratégicos para o Brasil;
30. Desenvolver pesquisas em: novos conceitos e dispositivos de medição, eletrônica embarcada, simulação, modelagem e previsão de desempenho de sistemas;
31. Desenvolver pesquisas científicas e tecnológicas visando viabilizar a aplicação dos conceitos da agricultura com base ecológica;
32. Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos.

2.6 Os desafios institucionais e organizacionais: desdobramento das Diretrizes em Estratégias Específicas

Os desafios institucionais e organizacionais descritos no Posicionamento Estratégico são também referidos como Diretrizes Estratégicas: resultados prioritários, referentes às atividades-meio da Embrapa, formulados em termos qualitativos, que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do Plano Diretor. Têm por finalidades: contribuir para o alcance da Visão de Futuro e do Posicionamento Estratégico, explorar as Potencialidades e superar as Fragilidades da organização.

Assim como ocorre com os Objetivos Estratégicos, o desmembramento das Diretrizes Estratégicas deu origem às Estratégias Associadas, que são as linhas de ação ou iniciativas altamente relevantes que indicam como a Embrapa procurará alcançar cada Diretriz.

Para implementar as 8 diretrizes estratégicas, a Embrapa selecionou 31 estratégias específicas, conforme descrito a seguir.

Diretrizes e Estratégias Associadas

Diretriz 1 Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias

Estratégias Associadas:

1. Reconfigurar a organização e gestão da Embrapa conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e negocial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no país e no exterior;
2. Desenvolver e viabilizar, junto às instâncias competentes, a criação e operacionalização de modelo institucional específico, com governança corporativa adequada e participação de capital privado, focado na inovação, na geração e captação de novos recursos e no desenvolvimento de novos negócios (Embrapa Participações);
3. Consolidar a gestão por resultados da Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finalísticos e de avaliação dos impactos de sua atuação;
4. Intensificar o esforço de modernização e fortalecimento institucional, técnico-científico e financeiro do SNPA.

Diretriz 2 Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais

Estratégias Associadas:

5. Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção;

6. Desenvolver competências gerenciais em centros de excelência nacionais e internacionais;
7. Desenvolver gestores de projetos de PD&I em ambientes transdisciplinares e multi-institucionais, nacionais e estrangeiros;
8. Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial;
9. Orientar a avaliação de pessoas e equipes para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos voltados para obtenção de resultados finalísticos;
10. Promover continuamente o mapeamento das competências estratégicas necessárias ao cumprimento da Missão da Embrapa.

Diretriz 3 Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação

Estratégias Associadas:

11. Criar mecanismos para intensificar a atuação da Embrapa em ambientes multi-disciplinares e multi-institucionais, nacionais e estrangeiros;
12. Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias geradas;
13. Estimular a cultura de cooperação e da organização de alianças estratégicas, desenvolver competências organizacionais, infra-estrutura e instrumentos contratuais para a inovação tecnológica em rede, com participação de agentes públicos e privados, no país e no exterior;
14. Ampliar a cooperação tecnológica, científica e organizacional com empresas e instituições mais inovadoras.

Diretriz 4 Promover a gestão e proteção do conhecimento

Estratégias Associadas:

15. Aprimorar o processo de mapeamento, organização, gestão e proteção da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários;
16. Assegurar a proteção de metodologias e tecnologias geradas por meio do depósito de patentes, da propriedade intelectual ou garantia do sigilo das informações;
17. Implementar o monitoramento sistemático de patentes concedidas no Brasil e no exterior em áreas estratégicas;
18. Aperfeiçoar os mecanismos de inteligência competitiva e prospecção tecnológica.

Diretriz 5 Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia

Estratégias Associadas:

19. Expandir estrategicamente a atuação internacional da Embrapa, com modelo institucional específico e em bases economicamente sustentáveis, que viabilize a criação de empresas ou associações (Embrapa Internacional);
20. Fortalecer em bases sustentáveis a cooperação técnica e a prestação de serviços em países de interesse estratégico para o Brasil;
21. Construir parcerias nacionais e internacionais para projetos de PD&I em consonância com os Objetivos Estratégicos da Embrapa;
22. Dar suporte tecnológico à expansão da atuação internacional de empresas brasileiras no agronegócio.

Diretriz 6 Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I**Estratégias Associadas:**

23. Intensificar a articulação interinstitucional viabilizando a formulação de políticas públicas que fortaleçam a PD&I, com foco na expansão da alocação de recursos e na flexibilização de formas de aplicação;
24. Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada.

Diretriz 7 Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura**Estratégias Associadas:**

25. Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais;
26. Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade.

Diretriz 8 Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação**Estratégias Associadas:**

27. Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse;
28. Monitorar sistematicamente o ambiente interno, a imagem e as percepções públicas sobre temas estratégicos da Embrapa de forma a contribuir para sua sustentabilidade institucional;

29. Aprimorar a sintonia entre os focos institucional e mercadológico por meio da comunicação;
30. Incentivar a participação em redes internas e externas para potencializar a divulgação dos resultados e comunicação de risco;
31. Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna criando um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias.

Parte III A Estratégia de Médio Prazo - 2008-2011

As estratégias de longo prazo, descritas nos capítulos anteriores, ilustram como a Embrapa, ao longo dos próximos 15 anos, atuará de forma a convergir para um novo patamar de desempenho empresarial, representado por sua Visão de Futuro, seus Objetivos Estratégicos, suas Diretrizes e Estratégias Associadas.

No entanto, para enfrentar os desafios colocados à empresa até 2023, é preciso definir como se chegará lá e por onde começar, ou seja, o que não pode deixar de ser feito nos próximos quatro anos sob pena de não se conseguir construir o futuro desejado a longo prazo.

Estas escolhas correspondem à estratégia de médio prazo, que compreende as estratégias prioritárias vinculadas aos Objetivos e Diretrizes, como se apresenta a seguir.

3.1 Estratégias Prioritárias de Médio Prazo

As **estratégias de médio prazo** (horizonte 2011) são formuladas dentro dos rumos traçados para o longo prazo (horizonte 2023), estando, entretanto, sujeitas a influências, estímulos e restrições ao longo do tempo. Boa parte delas será concluída dentro ou ao fim do período de quatro anos. Outras, entretanto, ultrapassam o espaço de um ciclo de planejamento, estendendo-se para os ciclos seguintes.

Na formulação das estratégias de médio prazo da Embrapa foi feito um alinhamento com os Planos Governamentais definidos para o período 2008-2011 relacionados à agricultura, notadamente o Plano Plurianual do Governo Federal 2008-2011; o Plano Estratégico 2015 e o Plano Nacional de Agroenergia 2006-2011, elaborados pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; e o Plano de Ação 2007-2010, elaborado pelo Ministério da Ciência e Tecnologia.

A definição das estratégias considerou que a Embrapa recebe a influência do seu ambiente externo. A partir da análise de cenários do ambiente de atuação das instituições públicas e privadas de PD&I para o agronegócio e o desenvolvimento rural sustentável no horizonte 2008-2023 foram identificadas as principais **Oportunidades e Ameaças** para a empresa.

Internamente, as estratégias de médio prazo são tanto estimuladas pelas potencialidades da empresa, quanto restringidas por suas limitações e pontos de melhoria. **Para dar maior foco e precisão às escolhas, as estratégias selecionadas como prioritárias foram desmembradas em subestratégias, indicando os esforços que devem ser empreendidos nos próximos quatro anos.**

A pergunta essencial que as estratégias de médio prazo procuram responder é descrita como: *‘O que não podemos deixar de fazer nos próximos quatro anos para alcançar a Visão de Futuro e o Posicionamento Estratégico desenhados para o Longo Prazo?’*

3.1.1 Estratégias de Médio Prazo associadas aos Objetivos Estratégicos

As estratégias de médio prazo associadas aos objetivos estratégicos, e suas respectivas subestratégias, indicam as prioridades da Embrapa no âmbito dos desafios científicos e tecnológicos para o período 2008-2011. O quadro abaixo fornece uma visão de conjunto dos esforços prioritários que deverão se empreendidos nos próximos quatro anos.

Prioridades Estratégicas associadas aos Objetivos

Visão de Conjunto

46

Objetivos	Estratégias Prioritárias
1. Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira	• Intensificar as pesquisas orientadas para saltos de produtividade, melhoria da qualidade e aumento do valor agregado de produtos com vistas à competitividade e sustentabilidade da agricultura, levando em conta as características de cada bioma • Ampliar o esforço de PD&I para adaptação dos sistemas produtivos e mitigação dos impactos previstos nos cenários das mudanças climáticas • Desenvolver novas tecnologias e processos para produção e agroindustrialização de alimentos seguros, diversificados e nutritivos, visando atender às exigências de mercado • Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades • Ampliar a PD&I para a inserção produtiva das comunidades tradicionais, dos povos indígenas e dos pequenos e médios empreendimentos com sustentabilidade e competitividade
2. Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis	• Estender o esforço de PD&I ao desenvolvimento de novas tecnologias de energia (etanol de celulose, produtos de biorrefino, hidrogênio) • Desenvolver tecnologias para aproveitamento de co-produtos e resíduos
3. Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras	• Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócio-econômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais • 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 de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos

	• Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos • Desenvolver PD&I em balanço energético, balanço de carbono, estudos de ciclo de vida e oportunidades de MDL, considerando as características de cada bioma
4. Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado (alimentares, aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos)	• Intensificar a prospecção, caracterização e conservação de espécies da biodiversidade brasileira, para geração de produtos pré-tecnológicos e tecnológicos, com alto valor agregado e foco nas demandas do mercado • Desenvolver tecnologias para sistemas de produção e agroindustrialização de produtos de elevado valor agregado, com ênfase em arranjos produtivos com pequenos e médios empreendimentos
5. Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes	• Intensificar PD&I em temas de ciência e tecnologia estratégicos para o Brasil • Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos

Objetivo 1 Garantir a competitividade e sustentabilidade da agricultura brasileira

Estratégias prioritárias e subestratégias

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

- Desenvolver e validar tecnologias que otimizem o uso de insumos, a automação de sistemas de produção, a redução de perdas e

minimizem os impactos ambientais e sociais ao longo da cadeia produtiva;

- Desenvolver e validar tecnologias, práticas e processos voltadas à padronização, agregação de valor e adequação de produtos às necessidades do mercado;
- Desenvolver e induzir pesquisas inovadoras na adequação de matérias-primas, na transformação, diversificação e customização para a adaptação e geração de novos produtos e no aproveitamento de sub-produtos e resíduos.

2. *Ampliar o esforço de PD&I para adaptação dos sistemas produtivos e mitigação dos impactos previstos nos cenários das mudanças climáticas*

- Intensificar a pesquisa no sentido de aperfeiçoar sistemas de produção, adaptar variedades e cultivares a estresses bióticos e abióticos e a novos ambientes de produção, diante dos possíveis impactos causados pelas mudanças climáticas globais;
- Aumentar a eficiência dos sistemas de produção no sentido de diminuir as emissões de carbono e gases de efeito estufa;
- Promover a organização das informações disponíveis da base de recursos naturais dos biomas brasileiros, como solos, água, clima e biodiversidade, visando a modelagem de possíveis sistemas produtivos.

3. *Desenvolver novas tecnologias e processos para produção e agroindustrialização de alimentos seguros, diversificados e nutritivos, visando atender às exigências de mercado*

- Intensificar o desenvolvimento de novas tecnologias e processos visando garantir a inocuidade, qualidade e ausência de contaminantes e resíduos físicos, químicos e biológicos dos alimentos e outros produtos;

- Desenvolver metodologias que permitam detectar, avaliar e mitigar riscos ambientais e biológicos, para assegurar a rastreabilidade, contestar barreiras técnicas e subsidiar a formulação de políticas públicas;
 - Aperfeiçoar os mecanismos de prevenção, imunização, erradicação e controle de pragas e doenças.
4. *Garantir a coleta, conservação, caracterização, revigoração, organização e disponibilização da informação de recursos genéticos como base para o desenvolvimento de novos caracteres e novas variedades*
- Estabelecer as bases jurídicas de proteção do conhecimento e tecnologia e bases técnico-científicas para o desenvolvimento de produtos pré-tecnológicos focados em caracteres de alto valor agregado para os programas de melhoramento genético;
 - Promover sistematicamente a coleta, conservação, caracterização e revigoração de recursos genéticos nativos e exóticos, disponibilizando informações da fauna, flora e microbiota, visando a obtenção de genes e conhecimento de novos processos biológicos.
5. *Ampliar a PD&I para a inserção produtiva das comunidades tradicionais, dos povos indígenas e dos pequenos e médios empreendimentos com sustentabilidade e competitividade*
- Construir base de conhecimentos científicos e tecnológicos em atividades agropecuárias e agroindustriais voltadas aos empreendimentos de pequeno e médio porte.

Objetivo 2 **Atingir um novo patamar tecnológico competitivo em agroenergia e biocombustíveis**

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. *Estender o esforço de PD&I ao desenvolvimento de novas tecnologias de energia (etanol de celulose, produtos de biorrefino, hidrogênio)*

- Focar o esforço de PD&I na rota de hidrólise enzimática para produção de etanol de material lignocelulósico;
- Desenvolver pesquisas de enzimas, fungos, bactérias e catalisadores para produção de agroenergia;
- Desenvolver PD&I com foco no conceito de biorrefinaria.

2. *Desenvolver tecnologias para aproveitamento de co-produtos e resíduos*

- Enfatizar o aproveitamento econômico da glicerina, tortas e subprodutos da produção de biodiesel;
- Focar o aproveitamento econômico de resíduos da indústria de carvão para produção de biofertilizantes e biodefensivos;
- Priorizar o aproveitamento econômico de resíduos e co-produtos da produção de etanol com tecnologias de 1ª e 2ª geração.

Objetivo 3 Intensificar o desenvolvimento de tecnologias para o uso sustentável dos biomas e integração produtiva das regiões brasileiras

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. *Implementar PD&I para assegurar a sustentabilidade sócio-econômico-ambiental dos sistemas de produção nos diferentes biomas e para conservação da biodiversidade e dos recursos naturais*

- Intensificar PD&I para as tecnologias de base ecológica;
- Focar PD&I para a produção competitiva de produtos com certificação de origem;
- Intensificar PD&I para manutenção da floresta em pé e outros sistemas naturais;
- Enfatizar a agregação de valor a produtos da biodiversidade.

2. *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 de eficiência do trabalho, considerando inclusive os médios empreendimentos*
 - Focar PD&I para recuperação de áreas degradadas e abertas;
 - Priorizar sistemas de produção focados em MDL;
 - Intensificar PD&I em integração agrosilvipastoris.
3. *Desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para a inserção social e econômica da agricultura familiar, das comunidades tradicionais e dos pequenos empreendimentos*
 - Focar projetos que promovam a inclusão social;
 - Impulsionar projetos que garantam a segurança alimentar;
 - Enfatizar projetos de tecnologia limpa e de baixo custo;
 - Dar destaque a tecnologias para agregação de valor aos produtos.
4. *Desenvolver PD&I em balanço energético, balanço de carbono, estudos de ciclo de vida e oportunidades de MDL, considerando as características de cada bioma*

Objetivo 4 Prospectar a biodiversidade para o desenvolvimento de produtos diferenciados e com alto valor agregado para exploração de novos segmentos de mercado (alimentares, aromáticos, essências, fármacos, biocidas, fitoterápicos e cosméticos)

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. *Intensificar a prospecção, caracterização e conservação de espécies da biodiversidade brasileira, para geração de produtos pré-tecnológicos e tecnológicos, com alto valor agregado e foco nas demandas do mercado*

- Enfatizar as espécies nativas com potencial energético; as espécies com potencial para prestação de serviços ambientais (acúmulo de C, água e nutriente); as espécies nativas bioativas com potencial funcional, fitoterápico, condimentar, aromático, cosmético e agente de controle biológico; e as espécies ornamentais (animal e vegetal);
- Priorizar organismos com potencial de melhoria da ciclagem de nutrientes;
- Prospectar genes de tolerância a estresses bióticos e abióticos;
- Enfatizar organismos com potencial para bio-remediação e as espécies com potencial para bio-fortificação;
- Priorizar a conservação in situ e ex situ de recursos genéticos estratégicos;
- Aplicar sistemas de informações geográficas para prospecção e manejo de populações nativas.

2. *Desenvolver tecnologias para sistemas de produção e agroindustrialização de produtos de elevado valor agregado, com ênfase em arranjos produtivos com pequenos e médios empreendimentos*

- Priorizar o desenvolvimento de sistemas de produção e agroindustrialização para espécies nativas com potencial energético; para espécies nativas bioativas com potencial funcional, fitoterápico, condimentar, aromático, cosmético e agentes de controle biológico e de sistemas de produção e processamento pós-colheita de espécies ornamentais;
- Desenvolver arranjos produtivos para o uso sustentável de espécies estratégicas da biodiversidade;
- Desenvolver formulações para melhoria da ciclagem e utilização de nutrientes;

- Desenvolver sistemas para uso de organismos nativos em biorremediação e biofortificação.

Objetivo 5 Contribuir para o avanço da fronteira do conhecimento e incorporar novas tecnologias, inclusive as emergentes

53

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. Intensificar PD&I em temas de ciência e tecnologia estratégicos para o Brasil

- Enfatizar inicialmente: nanotecnologia, bioinformática, biotecnologia, biomateriais, bioeconomia, simulação, modelagem, automação, tecnologia da informação, agricultura e zootecnia de precisão e fundamentos da agricultura ecológica.

2. Intensificar PD&I para redução da dependência de insumos agropecuários não renováveis e para aproveitamento de resíduos

- Enfatizar defensivos biológicos, nutrientes (Potássio, Fósforo e Nitrogênio) e os resíduos oriundos do aumento da produção de agroenergia, resíduos urbanos, industriais e agroindustriais com relevância econômica e ambiental.

3.1.2. Estratégias de Médio Prazo associadas às Diretrizes Estratégicas

As estratégias de médio prazo associadas às Diretrizes Estratégicas, e suas respectivas subestratégias, indicam as prioridades da Embrapa no tocante às suas competências, recursos e infra-estrutura para o período 2008-2011.

Respondem à seguinte pergunta: *‘Quais serão as nossas prioridades estratégicas no âmbito organizacional e institucional?’* Nesse sentido foi feita a seleção de Estratégias Associadas às Diretrizes Estratégicas de Longo Prazo. O quadro abaixo fornece uma visão de conjunto dos esforços prioritários que deverão se empreendidos nos próximos quatro anos.

Prioridades Estratégicas associadas às Diretrizes

Visão de Conjunto

Diretrizes	Estratégias Prioritárias
1. Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias	- Reconfigurar a organização e gestão da Embrapa conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e negocial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no país e no exterior - Consolidar a gestão por resultados na Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finalísticos e de avaliação dos impactos de sua atuação
2. Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais	- Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção - Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial
3. Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação	- Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias gerados - Estimular a cultura de cooperação e da organização de alianças estratégicas, desenvolvendo competências organizacionais, infra-estrutura e instrumentos contratuais para a inovação tecnológica em rede, com a participação de agentes públicos e privados, no país e no exterior
4. Promover a gestão e proteção do conhecimento	- Aprimorar o processo de mapeamento, organização e gestão da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários - Assegurar a proteção de metodologias e tecnologias geradas por meio do depósito de patentes, da propriedade intelectual ou garantia do sigilo das informações
5. Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia	- Expandir estrategicamente a atuação internacional da Embrapa, com modelo institucional específico e em bases economicamente sustentáveis, que viabilize a criação de empresas ou associações (Embrapa Internacional) - Construir parcerias nacionais e internacionais para projetos de PD&I em consonância com os Objetivos Estratégicos da Embrapa

6. Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I	• <i>Intensificar a articulação interinstitucional viabilizando a formulação de políticas públicas que fortaleçam a PD&I, com foco na expansão da alocação de recursos e na flexibilização de formas de aplicação</i> • <i>Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada</i>
7. Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura	• <i>Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais</i> • <i>Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade</i>
8. Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação	• <i>Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse</i> • <i>Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna criando um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias</i>

Diretriz 1 Consolidar um modelo institucional de gestão ágil e flexível, com autonomia para associações e parcerias

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. *Reconfigurar a organização e gestão da Embrapa conferindo-lhe agilidade e flexibilidade administrativa, financeira e negocial, com autonomia para associação com o setor empresarial privado e estatal, no país e no exterior*

- Desenvolver ações visando a aprovação de legislação que assegure à Embrapa autonomia financeira e negocial, inclusive para associações com o setor empresarial no Brasil e no exterior;
- Viabilizar a criação de Empresas de Propósito Específico – EPEs;

- Viabilizar a criação da Embrapa Participações e da Embrapa Internacional;
- Redesenhar o sistema de governança corporativa da Embrapa considerando a possibilidade de:
 - Adequar as funções e áreas de supervisão das diretorias;
 - Criar mecanismos efetivos de acompanhamento técnico-científico das UDs.

2. *Consolidar a gestão por resultados na Embrapa e aprimorar os processos de medição sistemática de seus resultados finalísticos e de avaliação dos impactos de sua atuação*

- Implantar um modelo de gestão de pessoas por competências que alie competências individuais ao Posicionamento Estratégico da Empresa, contemplando o desenvolvimento, a avaliação e o reconhecimento;
- Aprimorar o processo de contratualização da prestação de serviços a órgãos públicos no apoio à implementação de políticas públicas, mediante estabelecimento prévio de responsabilidades e remuneração;
- Aperfeiçoar e consolidar as metodologias de avaliação de viabilidade e de impacto econômico, social e ambiental de PD&I (ex-ante e ex-post), considerando:
 - impactos nas cadeias produtivas e nos biomas;
 - “trade-offs” do processo de mudanças tecnológicas nas cadeias produtivas; e
 - impactos de PD&I junto às partes interessadas e beneficiários;
- Consolidar a vinculação do Sistema de Avaliação e Acompanhamento de Desempenho das UDs às metas do PDU;

- Estabelecer mecanismo eficaz de avaliação de resultados e de realinhamento dos macroprogramas;
- Criar novos mecanismos de incentivo e reconhecimento às parcerias internas;
- Introduzir o conceito de inovação na concepção e estruturação de projetos;
- Estimular o empreendedorismo dos pesquisadores por meio das EPEs e outros mecanismos.

Diretriz 2 Atrair, desenvolver e reter talentos técnicos e gerenciais

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. *Criar mecanismos para atração de talentos e assegurar as condições para seu desenvolvimento e retenção*
 - Mapear as competências estratégicas necessárias ao alcance da Missão da Embrapa;
 - Aprimorar, continuamente, a política de gestão de pessoas direcionando-a para o reconhecimento e retenção de talentos;
 - Orientar a avaliação de pessoas e equipes com foco em resultados e no desenvolvimento na carreira;
 - Incentivar o trabalho em rede e outros arranjos coletivos;
 - Assegurar a transferência de conhecimento entre os pesquisadores em via de aposentadoria e os recém-admitidos.
2. *Ampliar e intensificar os esforços de formação e aperfeiçoamento de recursos humanos em PD&I e gestão empresarial*

- Desenvolver competências em PD&I, e de suporte, em centros de excelência, nacionais e internacionais;
- Desenvolver gestores de projetos e processos em ambientes transdisciplinares e multi-institucionais, nacionais e internacionais;
- Implementar modelo corporativo aberto e moderno para desenvolvimento de competências técnicas e gerenciais;
- Definir uma carreira gerencial;
- Priorizar a profissionalização dos gerentes por meio de programa específico de formação de executivos para a gestão da empresa.

Diretriz 3 Ampliar a atuação em redes para aumentar a sinergia, a capacidade e a velocidade da inovação

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. *Promover arranjos institucionais e metodologias inovadoras visando acelerar o processo de transferência/adoção dos conhecimentos e tecnologias gerados*
 - Fortalecer a agenda de transferência de tecnologia da Embrapa (regionais e nacional), sua interação em rede com outras instituições e ONGs e o atendimento às políticas públicas;
 - Melhorar a articulação entre Unidades da Embrapa para cumprimento das agendas de desenvolvimento, transferência de conhecimento e tecnologia;
 - Promover a conectividade com redes sociais para o desenvolvimento, intercâmbio de conhecimento e transferência de tecnologia;
 - Fortalecer a rede Embrapa e sua conectividade com as demais instituições do SNPA e organizações afins;

- Ampliar o modelo de atendimento de tecnologias inovadoras por demanda com base em desenvolvimento participativo;
- Melhorar e institucionalizar a alocação de pessoal inter-unidades.

2. *Estimular a cultura de cooperação e da organização de alianças estratégicas, desenvolvendo competências organizacionais, infra-estrutura e instrumentos contratuais para a inovação tecnológica em rede, com a participação de agentes públicos e privados, no país e no exterior*

- Organizar, sistematizar e operacionalizar um processo de gestão de competências organizacionais e ampliação de relações inter-institucionais;
- Articular o ambiente de cooperação em rede respeitando características culturais, sociais e institucionais (considerando a dimensão local, regional, nacional e internacional);
- Estimular o compartilhamento de infra-estrutura em laboratórios multi-usuários de excelência;
- Revisar os modelos de instrumentos contratuais legais para agilizar e flexibilizar a operação em rede;
- Articular redes cooperativas, produtivas e sociais com base em modelos de gestão ágeis e flexíveis para a construção de plataformas tecnológicas preconizadas pela Empresa.

Diretriz 4 Promover a gestão e proteção do conhecimento

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. *Aprimorar o processo de mapeamento, organização e gestão da informação e do conhecimento gerado pela Embrapa e fortalecer as competências e instrumentos necessários*

- Aperfeiçoar os mecanismos de inteligência competitiva e prospecção tecnológica;
- Resgatar a memória técnica e institucional da empresa, disponibilizando, de maneira organizada e de fácil acesso as informações geradas pela Embrapa e que atualmente encontram-se dispersas;
- Implementar mecanismos de gestão da informação e do conhecimento para apoiar o processo de inovação.

2. *Assegurar a proteção de metodologias e tecnologias geradas por meio do depósito de patentes, da propriedade intelectual ou garantia do sigilo das informações*

- Implementar o monitoramento sistemático de patentes concedidas no Brasil e no exterior em áreas estratégicas, principalmente das instituições que correspondem aos elos inovadores das redes de valor, para subsidiar o processo de PD&I da Embrapa;
- Implementar a gestão e proteção da informação e dos conhecimentos gerados na Embrapa;
- Assegurar que seja incluída a busca sistemática em bancos de patentes (nacionais e internacionais), no processo de elaboração de projetos de PD&I;
- Implementar os Núcleos de Inovação Tecnológica (NIT) nas Unidades Descentralizadas, a partir da revitalização dos Comitês Locais de Propriedade Intelectual (CLPI), implementando programas de sensibilização e treinamento e uma maior integração de suas ações nas Unidades;
- Definir a governança da inovação e rever a estrutura de forma a internalizar a inovação tecnológica nas UD's, adequando os investimentos e recursos humanos especializados nessa área;

- Reestruturar a Área de Comunicação e Negócios para adequá-la a um modelo mais voltado para a inovação.

Diretriz 5 Expandir a atuação internacional em suporte ao desenvolvimento da agricultura brasileira e à transferência de tecnologia

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. *Expandir estrategicamente a atuação internacional da Embrapa, com modelo institucional específico e em bases economicamente sustentáveis, que viabilize a criação de empresas ou associações (Embrapa Internacional)*

- Fortalecer em bases sustentáveis a cooperação técnica e a prestação de serviços em países de interesse estratégico para o Brasil;
- Ampliar e estreitar as relações técnico-científicas com organismos internacionais;
- Fortalecer a atuação regional (América Latina e Caribe, Ásia e África, principalmente) buscando ampliar a oferta de serviços e cooperação tecnológica;
- Criar estrutura gerencial específica que permita agilizar e proporcionar autonomia à gestão da Embrapa Internacional;
- Organizar o suporte técnico interno para as iniciativas internacionais;
- Fomentar o domínio de idiomas estrangeiros para o quadro de pesquisadores.

2. *Construir parcerias nacionais e internacionais para projetos de PD&I em consonância com os Objetivos Estratégicos da Embrapa*

- Dar suporte tecnológico à expansão da atuação internacional de empresas brasileiras no agronegócio;

- Enfatizar parcerias com instituições de referência em PD&I;
- Melhorar o aproveitamento da rede LABEX e a interatividade e parceria com MRE e ABC, adidos comerciais e especialistas científicos.

Diretriz 6 Ampliar e diversificar as fontes de financiamento para PD&I

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. Intensificar a articulação interinstitucional viabilizando a formulação de políticas públicas que fortaleçam a PD&I, com foco na expansão da alocação de recursos e na flexibilização de formas de aplicação

- Aprimorar as articulações interinstitucionais visando maior inserção nas políticas públicas com conseqüente expansão da captação de recursos;
- Investir em oportunidades de *venture capital* em empresas nascentes.

2. Multiplicar, diversificar e articular as fontes e as formas de financiamento dos projetos de PD&I, garantindo o seu alinhamento com a estratégia institucional e atuação integrada

- Ampliar a geração de receitas próprias;
- Desenvolver mecanismos para assegurar a cobertura de despesas de apoio administrativo e suporte técnico;
- Assegurar a regularidade e continuidade dos fluxos de recursos para financiamento de PD&I;
- Promover a articulação e sinergia intra-institucional para elaboração e execução de projetos de PD&I e de projetos e ações corporativas;

- Aumentar a agilidade e eficiência para a captação e gestão da execução orçamentária e financeira e superar as dificuldades de execução e uso das receitas próprias.

Diretriz 7 **Assegurar a atualização contínua dos processos de PD&I e da infra-estrutura**

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. *Assegurar a manutenção, atualização e utilização otimizada da infra-estrutura laboratorial, de Tecnologia da Informação e dos campos experimentais*

- Assegurar o uso compartilhado de equipamentos, laboratórios, informações e campos experimentais entre os técnicos, as UD's, pesquisadores e parceiros;
- Buscar fontes de financiamento nacionais e internacionais;
- Implementar um modelo de monitoramento de campos experimentais geo-referenciados e com histórico de utilização;
- Modernizar a atuação em campos experimentais em parceria com a iniciativa privada, mantendo áreas próprias para experimentos de campo de longo prazo e pesquisas de interesse estratégico;
- Assegurar infra-estrutura adequada para a manutenção da coleção genética;
- Intensificar os investimentos em TI com ênfase em equipamentos e recursos humanos.

2. *Ampliar a base de laboratórios e campos experimentais acreditados para realizar estudos e ensaios de acordo com as normas técnicas internacionais de gestão da qualidade*

- Modernizar os laboratórios e campos experimentais da Embrapa, validar os processos e procedimentos metodológicos às normas internacionais de qualidade e buscar a acreditação;
- Adequar a empresa à legislação ambiental intensificando a gestão dos campos experimentais e a interação com o seu entorno;
- Capacitar o pessoal técnico e científico em gestão da qualidade.

Diretriz 8 Fortalecer a comunicação institucional e mercadológica para atuar estrategicamente diante dos desafios da sociedade da informação

Estratégias prioritárias e subestratégias

1. *Aprimorar os fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a empresa e seus públicos de interesse*

- Ampliar a ação mercadológica com foco na comercialização de produtos e serviços desenvolvidos pela Embrapa;
- Aprimorar o desenvolvimento de projetos integrados de comunicação institucional e mercadológica e incentivar a inserção formal de ações de comunicação nos projetos de PD&I;
- Atualizar permanentemente as tecnologias de comunicação da Embrapa, utilizando os meios de comunicação de massa;
- Ampliar a participação dos empregados no processo de comunicação, através dos meios já desenvolvidos;
- Incentivar a participação e a formação de redes de Comunicação para fortalecer o SNPA e demais parcerias institucionais da Embrapa, no Brasil e no exterior.

2. *Promover ações e produtos que integrem a comunicação interna criando um ambiente cooperativo e de livre circulação de idéias*

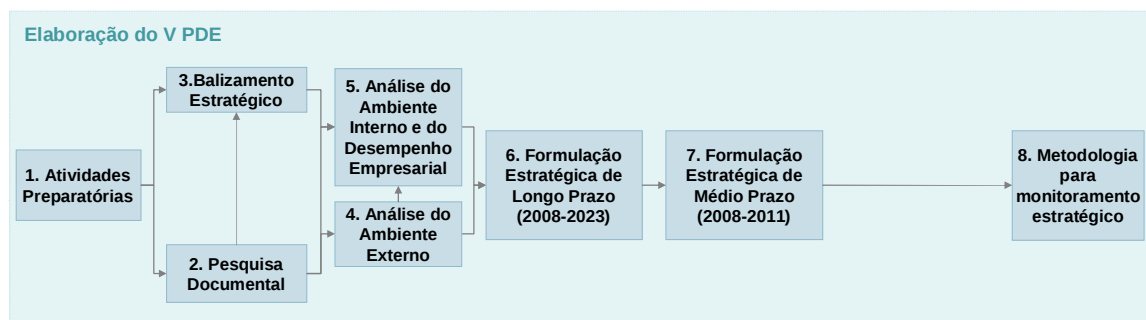
- Desenvolver ações de monitoramento sobre as percepções do público interno;
- Desenvolver mecanismos de comunicação que estimulem a participação e o engajamento dos empregados nos programas conduzidos pela empresa;
- Estimular fluxos de comunicação que promovam a interação entre dirigentes, empregados e Unidades;
- Promover maior integração entre as equipes de comunicação na Sede e nas Unidades Descentralizadas.

Anexos

Anexo 1 – Processo de Elaboração do V PDE

O Ciclo de Planejamento Estratégico da Embrapa é composto pelo Plano Diretor Corporativo (PDE) e os Planos Diretores das Unidades Descentralizadas (PDUs).

Processo de Elaboração do V PDE



As principais etapas executadas na elaboração do V PDE foram:

1. Atividades Preparatórias

- Estabelecer as condições iniciais necessárias e suficientes ao bom desenvolvimento do trabalho;
- Promover a integração e o alinhamento de percepções e expectativas das equipes da Macroplan e da Embrapa;
- Debater e validar a metodologia do trabalho de elaboração do PDE.

2. Pesquisa Documental

- Obter subsídios para o novo ciclo de planejamento estratégico por meio da leitura e análise de documentos indicados pela Embrapa e do conhecimento e avaliação exploratória dos sistemas de gestão estratégica da empresa, inclusive os informatizados.

3. Balizamento Estratégico

- Captar as expectativas e orientações da Diretoria, do Conselho de Administração e de autoridades do Ministério da Agricultura e de outros órgãos do Governo Federal, e especialistas e representantes do setor em relação ao futuro de longo e médio prazos da Embrapa, consolidadas sob a forma de Orientações Estratégicas, bem como as suas expectativas quanto ao processo de planejamento estratégico da empresa.

4. Análise do Ambiente Externo

- Mapear e interpretar as perspectivas futuras do agronegócio e da PD&I no setor e seus impactos para a Embrapa, utilizando-se como fonte principal os cenários do ambiente elaborado pela Rede de Inovação e Prospecção Tecnológica para o Agronegócio do Brasil – RIPA, além de outros estudos prospectivos;
- Identificar um conjunto de Oportunidades e Ameaças para a Embrapa.

5. Análise do Ambiente Interno e Desempenho Empresarial

- Identificar as competências e recursos essenciais e distintivos da Embrapa, bem como suas fragilidades, para subsidiar o desenho de estratégias mais consistentes e capazes de manter, melhorar ou modificar o seu posicionamento estratégico;

- Avaliar a execução do último PDE da Embrapa, identificando os fatores que explicam o sucesso ou insucesso da execução dos objetivos, estratégias e projetos da Instituição.

6. Formulação Estratégica de Longo Prazo (2008-2023)

- Definir as grandes escolhas de longo prazo (2008-2023) da Embrapa, incluindo a revisão da Missão e da Visão de Futuro, o Posicionamento Estratégico em áreas de excelência e os Objetivos Estratégicos da Organização;
- Definir premissas para a formulação estratégica de médio prazo (2008-2011).

7. Formulação Estratégica de Médio Prazo (2008-2011)

- Definir as grandes escolhas de médio prazo da Embrapa (2008-2011), incluindo os Objetivos e Estratégias de médio prazo;
- Definir diretrizes para a elaboração dos Planos das Unidades Descentralizadas (2008-2011).

8. Metodologia para Monitoramento Estratégico

- Elaborar a metodologia para o monitoramento estratégico dos cenários e da execução do Plano Diretor da Embrapa, utilizando-se por base os princípios que norteiam a atualização de planos plurianuais;
- Capacitar uma “rede de monitoramento e gestão” do Plano Diretor, que será responsável por empreender o seu monitoramento em tempo real e fazer as revisões periódicas.

Anexo 2 – Glossário

Este glossário tem como objetivo esclarecer o conceito de alguns termos, relacionados à teoria da Administração Estratégica, contidos no V Plano Diretor da Embrapa:

Administração Estratégica

Processo de ação gerencial sistemática e contínua que visa assegurar à Instituição, simultaneamente: (1) senso de direção e continuidade a longo prazo; e (2) flexibilidade e agilidade no dia-a-dia. Focaliza o potencial de desempenho futuro da instituição.

Ameaças

Fenômenos ou condições atuais ou potenciais capazes de dificultar substancialmente e por longo tempo o bom desempenho da Instituição (em termos do cumprimento da sua Missão, Objetivos Estratégicos, desempenho competitivo etc.).

Análise do Ambiente Externo

Construção da visão das evoluções prováveis do ambiente externo da Instituição, a médio e longo prazo, visando a antecipar oportunidades e ameaças para o seu bom desempenho, face à missão e aos objetivos permanentes.

Análise do Ambiente Interno

Diagnóstico dos pontos fortes e fracos da Instituição.

Avaliação Estratégica

70

Exercício de mapeamento e interpretação das interações entre oportunidades e ameaças, frente as forças e fraquezas mais relevantes, em cada cenário. Permite: (a) identificar as potencialidades e fragilidades da Instituição, em cada cenário, em horizontes de médio e longo prazo; (b) destacar as forças e fraquezas críticas para o sucesso ou o fracasso da Instituição, no horizonte temporal considerado. Importante instrumento para a tomada de decisão sobre as grandes linhas do plano estratégico, seu detalhamento e seu teste de consistência, diante das incertezas do ambiente interno e externo.

Cenários

Descrições sistêmicas de futuros qualitativamente distintos e das trajetórias que os conectam à situação de origem. Constituem recurso útil, no processo de planejamento estratégico participativo, para: (a) sintonizar as visões de futuro dos decisores, tornando explícitas as premissas em que baseiam suas decisões; (b) configurar evoluções prováveis do ambiente de atuação da Instituição e da demanda por seus serviços; (c) antecipar ameaças e oportunidades para a Instituição.

Forças

Conjunto de fenômenos ou condições internas à Instituição, capaz de incrementar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de capacitação ou desempenho, na direção do que está proposto nas premissas básicas do plano estratégico.

Fraquezas

71

Conjunto de fenômenos ou condições internos à Instituição, capaz de minar, substancialmente e por longo tempo, seu potencial de capacitação ou desempenho, na direção do que está proposto nas premissas básicas do plano estratégico.

Missão

Declaração de propósitos ampla e duradoura, que individualiza e distingue a razão de ser da Instituição. Identifica o escopo de suas operações em termos de linhas de serviços, públicos-alvo e condições essenciais de desempenho.

Diretrizes Estratégicas

Resultados prioritários, referentes às atividades-meio da Embrapa, formulados em termos qualitativos, que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte de Plano Diretor. Têm por finalidades: contribuir para o alcance da Visão de Futuro e do Posicionamento Estratégico, explorar as potencialidades e superar as debilidades da Organização.

Objetivos Estratégicos

Resultados prioritários, referentes às atividades-fim da Embrapa, e que devem ser alcançados ou mantidos no horizonte do Plano Diretor. Têm por finalidades: dar maior precisão à Visão de Futuro e ao Posicionamento, aproveitar as oportunidades e minimizar o impacto das ameaças.

Oportunidades

72

Situações, tendências ou fenômenos externos à Instituição, 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.

Posicionamento Estratégico

Representa uma escolha sobre qual caminho uma organização deve adotar na construção do seu futuro no horizonte do Plano Estratégico. É também chamado de “Estratégia” ou “macro-estratégia” da organização ou de “Opções Estratégicas”.

Deve compreender um conjunto de coordenadas estratégicas que resultem em uma orientação única, sinérgica e integradora de toda a organização.

Valores

Os Valores constituem parâmetros básicos que orientam a administração, o funcionamento e o relacionamento, interno e externo, e que deverão balizar as práticas da instituição.

Os Valores centrais são as doutrinas essenciais e duradouras da empresa, não devendo ser comprometidos em detrimento de ganhos financeiros ou oportunismos de curto prazo. Portanto, ao mesmo tempo em que as organizações progridem, mudam e se adaptam aos novos cenários, seus ideais permanecem inalterados.

Configuração de uma situação futura desejada para a Instituição no ano-horizonte do Plano Estratégico. É formulada pela alta direção da Instituição.

Deve possuir três atributos. Primeiro, transmitir uma noção de **distinção**: determinando um aspecto singular à organização e implicando um ponto de vista único sobre o futuro. Segundo, deve anunciar uma noção de **descoberta**, transmitindo a todos os envolvidos a promessa de explorar novos territórios. Terceiro, ela tem uma fronteira emocional, ou seja, constitui um alvo que os integrantes da organização percebem como intrinsecamente válido, implicando, portanto, uma noção de **destino**.

Anexo 3 – Principais Documentos Produzidos

1. Análise do Planejamento Estratégico da Embrapa. Macroplan, outubro de 2007
2. Avaliação Organizacional da Embrapa. Macroplan, outubro de 2007
3. Avaliação do IV PDE. Macroplan. outubro de 2007
4. Relatório das Entrevistas com a Diretoria. Macroplan, outubro de 2007
5. Relatório das Entrevistas com Especialistas. Macroplan, outubro de 2007
6. Caderno de Trabalho para Workshop de Longo Prazo. Macroplan, novembro de 2007
7. Caderno de Trabalho para Workshop de Médio Prazo. Macroplan, dezembro de 2007
8. Cenários do Ambiente de Atuação das Instituições Públicas e Privadas de PD&I para o Agronegócio e o Desenvolvimento Rural Sustentável. RIPA, dezembro de 2007

