



# *IV Plano Diretor da Embrapa*

2004 - 2007



**República Federativa do Brasil**

*Luiz Inácio Lula da Silva*  
Presidente

**Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**

*Roberto Rodrigues*  
Ministro

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária**

**Conselho de Administração**

*José Amauri Dimázio*  
Presidente

*Clayton Campanhola*  
Vice-Presidente

*Alexandre Kalil Pires*

*Ernesto Paterniani*

*Hélio Tollini*

*Luís Fernando Rigato Vasconcellos*  
Membros

**Diretoria-Executiva**

*Clayton Campanhola*  
Diretor-Presidente

*Gustavo Kauark Chianca*

*Herbert Cavalcante de Lima*

*Mariza Marilena T. Luz Barbosa*

Diretores-Executivos

**Secretaria de Gestão e Estratégia**

*Maria Luíza Falcão Silva*  
Chefe



## ***IV Plano Diretor da Embrapa***

**2004 - 2007**



**Embrapa**

**Secretaria de Gestão e Estratégia**

Parque Estação Biológica – PqEB,  
Av. W3 Norte (final), Ed. Sede  
70.770-901 Brasília, DF  
Fone: (61) 448-4466

**1ª edição**

1ª impressão (2004): 2.000 exemplares

---

EMBRAPA. Secretaria de Administração e Estratégia. IV Plano Diretor da Embrapa: 2004-2007. / Embrapa. – Brasília, DF, 2004.

48 p.

1. Agricultura – Pesquisa – Brasil. 2. Embrapa – Programa – Pesquisa – Brasil.

CDD 630.72081

---

© Embrapa 2004



## Apresentação

*Este IV Plano Diretor estabelece as grandes linhas de orientação para as atividades a serem desenvolvidas pela Embrapa no período de 2004 a 2007. O documento condensa e aprimora as propostas apresentadas por pesquisadores e especialistas, internos e externos, que foram discutidas nos mais diferentes níveis gerenciais da empresa, levando em consideração os desafios do futuro para o desenvolvimento sustentável do espaço rural e a competitividade do agronegócio.*

*A trajetória da Embrapa, desde sua criação em 1973, tem se caracterizado por assumir pactos com a sociedade, contribuindo para que o Brasil bata recordes de produção e produtividade na agropecuária; garanta a segurança alimentar da população conservando ambiente; crie condições de progresso e desenvolvimento para todos os brasileiros, sem distinção; e incorpore avanços científicos e tecnológicos capazes de mover a economia do País e de projetá-lo, de forma competitiva, no cenário internacional.*

*Além de manter e ampliar os resultados de sucesso obtidos pela pesquisa agropecuária ao longo dos anos, o IV PDE tem por finalidade contribuir para tornar realidade as diretrizes definidas pelo governo brasileiro com vistas a criar empregos, desconcentrar a renda e reduzir as desigualdades regionais, promovendo o crescimento sustentável e servindo ao compromisso de inclusão social.*

*Nesse sentido, é instrumento fundamental de gestão empresarial uma vez que fornece os marcos estratégicos para o realinhamento das ações de pesquisa e desenvolvimento e de transferência de tecnologia, colocando o conhecimento científico e tecnológico a serviço da sociedade, de maneira a satisfazer e dar sustentabilidade às aspirações das gerações atuais e futuras.*

*Para fazer face a estes desafios, a Embrapa conta com pessoas de reconhecida competência técnico-científica e capacidade gerencial, uma infra-estrutura de campos experimentais e redes laboratoriais, distribuída em 37 Centros de Pesquisa, 3 Centros de Serviço e 15 escritórios de negócios tecnológicos, em quase todos os Estados da Federação. Hoje a Empresa possui 1.257 pesquisadores com doutorado, 905 com mestrado e 50 com graduação. Isso significa que a quase totalidade de seus pesquisadores possuem alta qualificação profissional.*

*O IV PDE expressa o compromisso da Embrapa com o presente governo e sua responsabilidade com o futuro do País. Nesse documento, a empresa se compromete, na esfera de sua competência, a ajudar o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento a continuar levando a todos aqueles que vivem da produção e da transformação de alimentos e fibras o que existe de mais atual em termos técnico-científicos, de modo a poder contribuir adequadamente para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio brasileiros.*

*Clayton Campanhola  
Diretor-Presidente da Embrapa*



# Sumário



I – Introdução	6
----------------	---



II – Uma visão de futuro para a pesquisa e o desenvolvimento do espaço rural e do agronegócio brasileiros	8
---	---



III – Missão, Visão, Valores e Foco de Atuação	20
--	----



IV – Objetivos Estratégicos	24
-----------------------------	----



V – Diretrizes Estratégicas	28
-----------------------------	----



VI- Projetos Estruturantes e Integrativos	34
---	----



# I

## Introdução

Mudanças de natureza social, econômica, política, cultural, tecnológica e institucional colocam ante a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa– novos desafios e a necessidade de revisar e ajustar seu referencial em termos de planejamento estratégico.

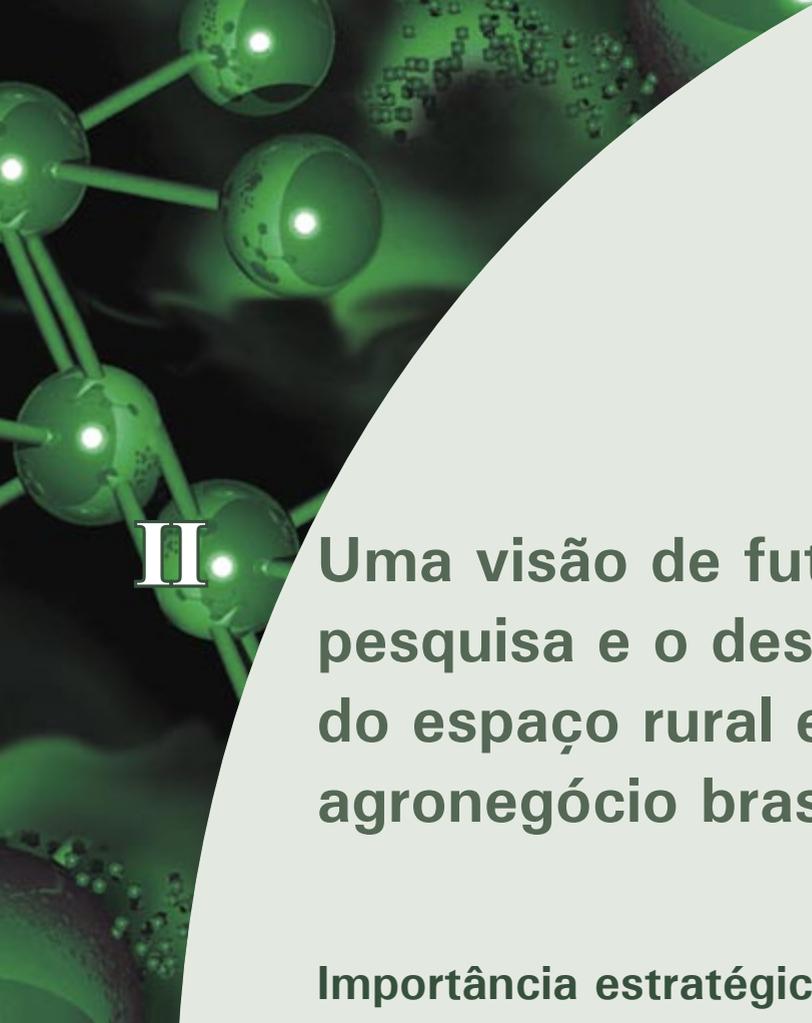
O Plano Diretor da Embrapa – PDE é o instrumento fundamental de gestão estratégica da Empresa, que estabelece as grandes linhas de orientação para suas ações nos próximos anos, considerando os desafios do futuro para o desenvolvimento sustentável do espaço rural e a competitividade do agronegócio.

A partir da visão de possíveis cenários futuros, baseados em tendências e eventos potenciais, e de determinantes e condicionantes externos, a Embrapa busca manter sua sustentabilidade como organização, revendo sua Missão, Visão, Objetivos e Diretrizes Estratégicas para a ação no período 2004-2007, em consonância com as prioridades de governo expressas pelo Plano Plurianual 2004-2007 – PPA.

A Embrapa tem como foco fundamental atender às necessidades da sociedade brasileira, conquistando e mantendo uma posição de destaque ou mesmo de vanguarda no âmbito internacional, liderança mundial em tecnologia para clima tropical, crescente agregação de competitividade ao agronegócio brasileiro, com contribuição relevante para a sustentabilidade ambiental, a segurança alimentar e a inclusão social.

O IV PDE é oriundo das diretrizes da Diretoria-Executiva da Embrapa e de análises e consultas feitas a pesquisadores e especialistas internos e externos. Sua versão final é o resultado do aperfeiçoamento de proposta anterior gerada por um grupo de trabalho de pesquisadores da Empresa e aprimorada por sugestões advindas dos diferentes níveis gerenciais da Embrapa e do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, do Conselho Assessor Nacional – CAN, do Conselho de Administração – Consad e dos empregados da Empresa. Visa preservar e expandir os resultados de sucesso que historicamente vêm sendo obtidos pela Embrapa, salientar e dar cunho prático às diretrizes e políticas do governo brasileiro, servindo ao compromisso de inclusão social, com o atendimento às necessidades de ciência e tecnologia aplicadas ao desenvolvimento sustentável do espaço rural brasileiro e do agronegócio.

Para realizar sua missão, a Embrapa conta com a competência de seu corpo técnico e gerencial e com a credibilidade decorrente de sua transparência administrativa, sintonia com o ambiente externo e mecanismos de participação de seus empregados, usuários e clientes.



## II

# Uma visão de futuro para a pesquisa e o desenvolvimento do espaço rural e do agronegócio brasileiros

## Importância estratégica do agronegócio

As alterações que se têm processado na sociedade mundial, a partir da década de 70, se aceleraram nas décadas de 80 e 90 e causaram profundas mudanças nos cenários nacional e internacional no início deste século. Transformações de caráter social, econômico, político, ambiental, cultural, tecnológico e institucional levaram as organizações em geral, entre elas aquelas do campo da agricultura e alimentação, a procederem a mudanças para se ajustarem ao novo contexto.

A unificação do mundo como espaço político, econômico e social, resultante das novas tecnologias de comunicação, estão remodelando a base material da sociedade e suscitando interações globais, inclusive no campo da economia e da informação. A emergência de uma sociedade global tornou-se a característica mais importante da atual mudança de época. O contato e a integração crescentes entre países, culturas, mercados, organizações e pessoas atingiram níveis insuperados e vêm incrementando a formação de blocos de países, o fortalecimento de organizações internacionais de arbítrio no comércio, na justiça e na ética. A globalização tem fortificado a influência do capital, pela expansão

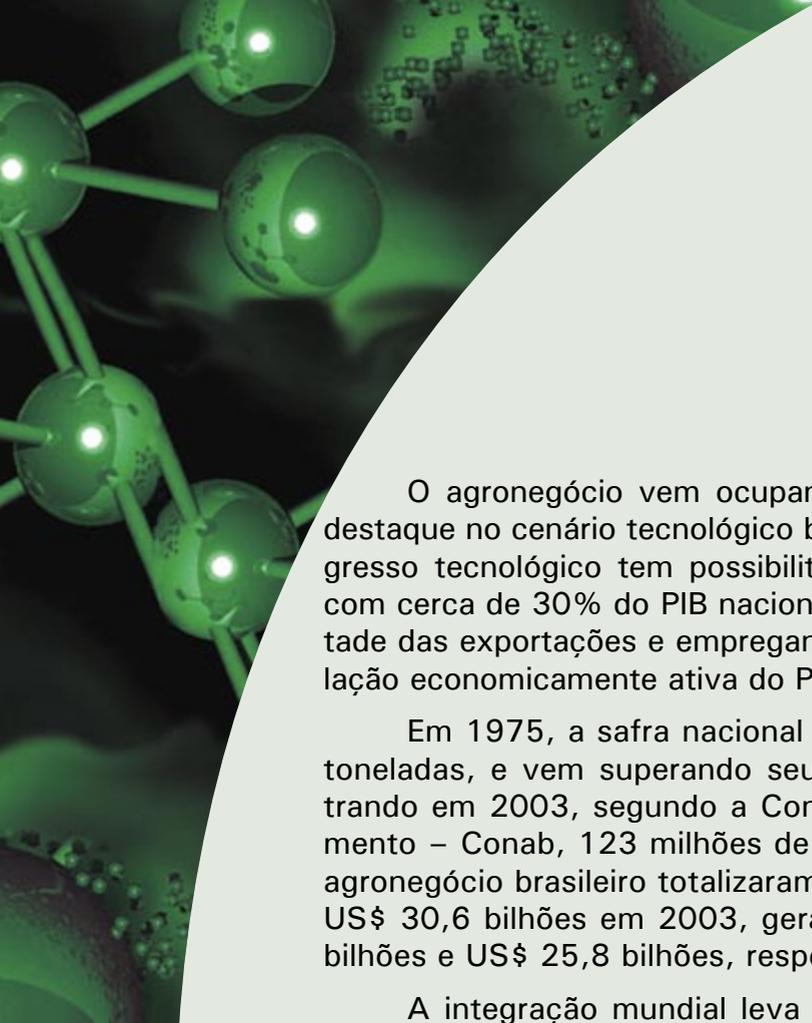
da economia de mercado e das corporações transnacionais, e tem incentivado a participação da sociedade civil, pela adoção da democracia representativa como sistema de governo e pela influência de determinadas organizações não-governamentais – ONGs – como representantes de interesses de grupos sociais mobilizados.

A partir da década de 70, o agronegócio passou a ocupar posição de destaque no processo de desenvolvimento brasileiro, possibilitando o provimento de alimentos para a crescente população urbana a custos reais decrescentes, oferecendo matéria-prima para a agroindústria, constituindo-se em fator relevante na geração de divisas, movimentando a indústria de insumos e o setor de prestação de serviços.

Pela incorporação de novas áreas ao processo produtivo, aumento da produtividade e adoção de tecnologias modernas, a expansão da agricultura no Cerrado foi determinante para o crescimento do agronegócio brasileiro.

Enquanto os anos 70 foram marcados pela expansão e consolidação da agricultura empresarial no Brasil, registrando aumento da área plantada de 43%, de 1980 a 1990, os ganhos expressivos de produtividade foram o fator preponderante para o aumento da produção nacional. Nesse período, a produtividade de grãos praticamente dobrou, a despeito da desestruturação da economia produtiva, ocorrida nos anos 80, e do crescimento da dívida da agricultura.

A partir de 1994, destaca-se o papel fundamental do setor agropecuário no plano de estabilização adotado pelo governo federal. Enquanto os preços dos insumos subiram de forma generalizada, inclusive as tarifas públicas, os preços dos alimentos permaneceram relativamente estáveis no período, mesmo com o aumento da demanda interna, o que permite classificar a agricultura como a “âncora verde” do Plano Real.



O agronegócio vem ocupando cada vez mais posição de destaque no cenário tecnológico brasileiro e internacional. O progresso tecnológico tem possibilitado ao agronegócio contribuir com cerca de 30% do PIB nacional, respondendo por quase metade das exportações e empregando em torno de 37% da população economicamente ativa do País.

Em 1975, a safra nacional de grãos foi de 38 milhões de toneladas, e vem superando seus recordes a cada ano, registrando em 2003, segundo a Companhia Nacional de Abastecimento – Conab, 123 milhões de toneladas. As exportações do agronegócio brasileiro totalizaram US\$ 24,8 bilhões em 2002 e US\$ 30,6 bilhões em 2003, gerando superávits de US\$ 20,3 bilhões e US\$ 25,8 bilhões, respectivamente.

A integração mundial leva ao reconhecimento do caráter global dos problemas ambientais e de suas eventuais soluções. No Brasil, apesar dos significativos avanços e conquistas das últimas décadas, a exemplo do grande impulso na produtividade agrícola e alguma contenção da expansão das fronteiras agrícolas, via aumento de produtividade, ainda resta muito a fazer. A poluição industrial, as diversas formas de degradação ambiental, causadas por práticas agropecuárias inadequadas e pelo uso indevido de defensivos agrícolas, entre outros, preocupam o meio científico, os tomadores de decisão e a sociedade em geral. A inclusão social, com maior acesso à terra, a criação de emprego e a geração e distribuição de renda no espaço rural são desafios importantes para o desenvolvimento do País.

As principais tendências, abordadas no estudo *Cenários 2002-2012*<sup>1</sup> são apresentadas a seguir, enfatizando aspectos

---

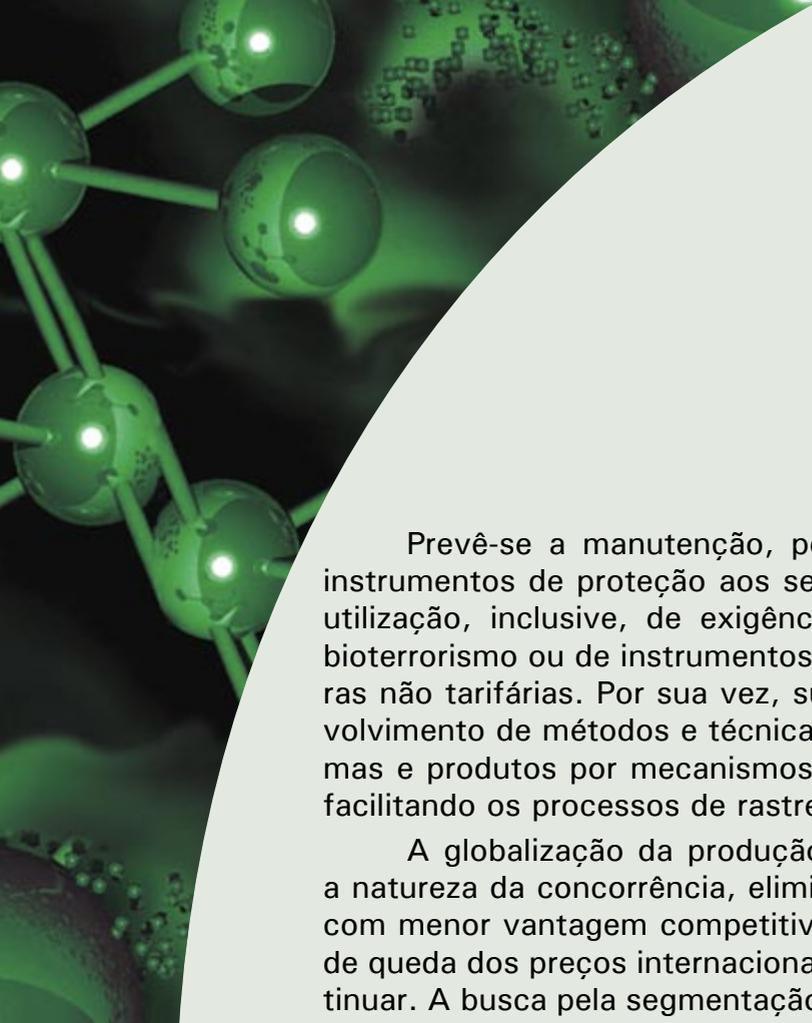
<sup>1</sup> EMBRAPA, Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação para o agronegócio brasileiro – CENÁRIOS – 2002-2012. Embrapa, Secretaria de Gestão e Estratégia, Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2003.

relativos ao sistema de pesquisa, desenvolvimento tecnológico e inovação para o agronegócio, adequados à nova visão e prioridades do Governo Federal.

## **Tendências mundiais e suas implicações para o desenvolvimento do espaço rural e do agronegócio**

A demanda mundial de alimentos, especialmente proteína de origem animal, crescerá significativamente na próxima década, em especial nos países em desenvolvimento (China, Brasil e Índia, entre outros). A tendência é de melhoramento da renda e do padrão de consumo, com aumento da demanda e desenvolvimento de novos mercados de consumo de massa, principalmente com referência a alimentos. São previstas mudanças nos hábitos e preferências alimentares dos consumidores, tanto no Brasil como internacionalmente, decorrentes de fatores como o envelhecimento da população, a busca por uma vida melhor e mais saudável, o aumento da participação das mulheres na força de trabalho, a redução do tamanho das famílias, a homogeneização dos padrões de consumo decorrentes da globalização e da difusão de produtos regionais.

Os países desenvolvidos atingiram um nível de saturação de consumo de alimentos e buscam novos produtos, como alimentos funcionais, produtos diferenciados, naturais e orgânicos, frutas e hortaliças, carne branca e magra, assim como alimentos minimamente processados e semiprontos. Há maior disposição em pagar um preço mais elevado pela diferenciação do produto e pela qualidade associada a um processo produtivo sustentável, fazendo com que a rastreabilidade, segurança e certificação dos alimentos criem oportunidades para agregação de valor via incorporação de novas tecnologias na produção.



Prevê-se a manutenção, pelos países desenvolvidos, de instrumentos de proteção aos seus setores agropecuários com utilização, inclusive, de exigências ambientais, prevenção ao bioterrorismo ou de instrumentos para estabelecer novas barreiras não tarifárias. Por sua vez, surge a oportunidade do desenvolvimento de métodos e técnicas de avaliação de matérias-primas e produtos por mecanismos não invasivos ou destrutivos, facilitando os processos de rastreabilidade e de certificação.

A globalização da produção e do fluxo de capitais altera a natureza da concorrência, eliminando setores do agronegócio com menor vantagem competitiva. A tendência de longo prazo de queda dos preços internacionais de *commodities* deverá continuar. A busca pela segmentação e especialização se acentuará com incorporação, aos produtos, de atributos de qualidade. A concorrência mais intensa demandará melhor capacidade gerencial, articulação de redes de interesses econômicos, agilidade de lançamento de produtos diferenciados e intensificação tecnológica do agronegócio.

Haverá uma tendência de concentração das agroindústrias, das redes de supermercados, com a verticalização da produção e formação de grandes conglomerados, com novas formas de organização e maior integração nacional e internacional. As exigências em relação à segurança alimentar serão mais rigorosas, envolvendo certificação, rastreabilidade e padrões sanitários dos produtos e processos de origem agropecuária.

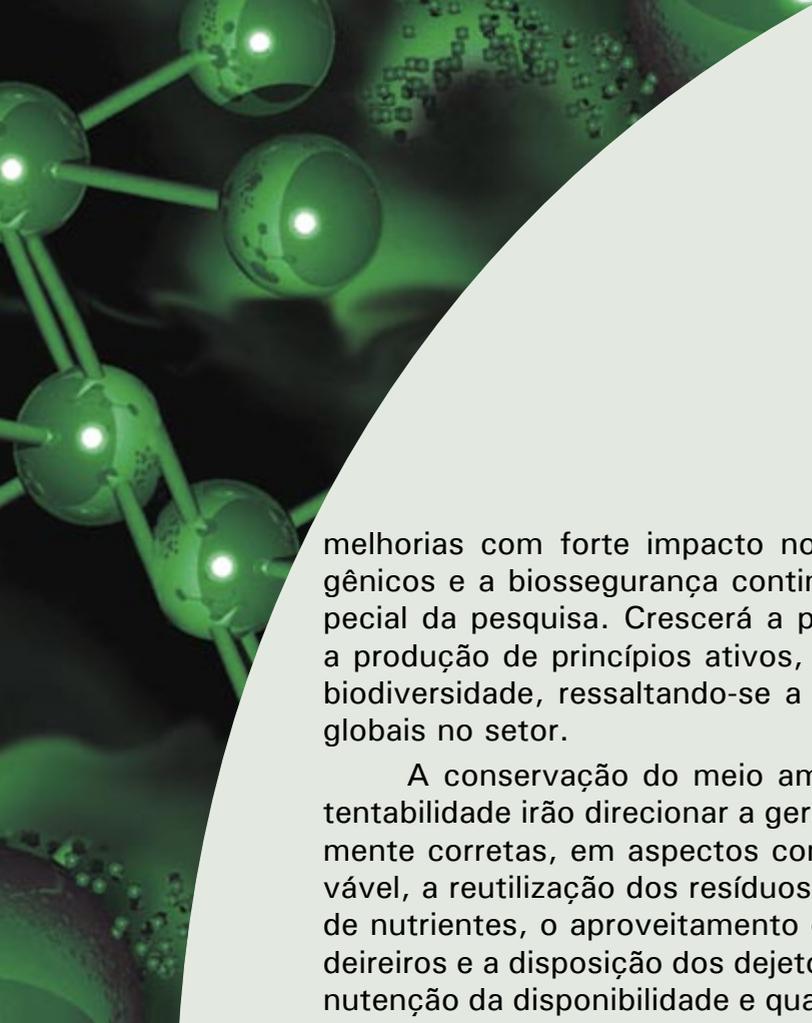
Os movimentos sociais levarão ao surgimento de uma sociedade mais organizada, que exercerá maior pressão por justiça e responsabilidade social, permitindo maior visibilidade aos vários grupos de interesse. Crescerá a preocupação com os impactos ambientais das atividades agropecuárias, com o

esgotamento de recursos naturais e degradação do meio ambiente, com forte pressão para a conservação e manejo racional dos recursos ambientais e para a adoção de normas ambientais mais rígidas. Essa tendência contribuirá para o incremento e a valorização do mercado de produtos certificados, assim como para a necessidade de desenvolver tecnologias e processos para essa função.

O Brasil possui 64% de sua área total coberta de florestas (540 milhões de hectares), dos quais apenas 0,9% é de floresta plantada. Os dois segmentos de produtos de base florestal (papel e celulose; e madeira e seus subprodutos) já respondem pela segunda posição na balança comercial do agronegócio (US\$ 5,1 bilhões em 2002).

Haverá aumento da demanda por celulose no mercado internacional e do valor comercial da madeira certificada. As florestas e outras vegetações nativas assumirão novas funções complementares à função produtiva, com crescimento do reconhecimento socioeconômico de seus serviços ambientais (biodiversidade, seqüestro de CO<sub>2</sub>, purificação da água e do ar, controle climático, reserva de fármacos naturais, etc.). O turismo ecológico e a conservação estarão entre as novas funções socioeconômicas dos recursos naturais no espaço rural. Aumentará a demanda por produção e manejo sustentados das florestas, por formalização de políticas públicas adequadas e por certificação de origem.

Deverá ser observada uma progressiva aplicação da biotecnologia moderna, representada pela engenharia genética e metabólica, pela genômica, pelas tecnologias reprodutivas baseadas em clonagem, entre outras, visando a aumentos na eficiência econômica da produção e atendimento das necessidades e aspirações humanas. Novas cultivares permitirão a progressiva diminuição do uso de agrotóxicos, que serão parcialmente substituídos por cultivares resistentes a pragas. A biotecnologia, tanto animal como vegetal, irá introduzir novas tecnologias e



melhorias com forte impacto nos próximos anos, e os transgênicos e a biossegurança continuarão merecendo atenção especial da pesquisa. Crescerá a pesquisa em biofármacos, com a produção de princípios ativos, apoiada na biotecnologia e na biodiversidade, ressaltando-se a atuação de grandes empresas globais no setor.

A conservação do meio ambiente e o paradigma da sustentabilidade irão direcionar a geração de tecnologias ambientalmente corretas, em aspectos como a geração de energia renovável, a reutilização dos resíduos rurais e urbanos, a reciclagem de nutrientes, o aproveitamento de produtos florestais não-madeireiros e a disposição dos dejetos animais, entre outros. A manutenção da disponibilidade e qualidade da água exigirá avanços na sua gestão, especialmente na irrigação, e na sua reutilização. O uso sustentado da água preocupará cada vez mais pesquisadores e autoridades em todo o mundo, e será crítico para o sucesso na inserção internacional do agronegócio.

## **Tendências de longo prazo no desenvolvimento do espaço rural e do agronegócio brasileiros**

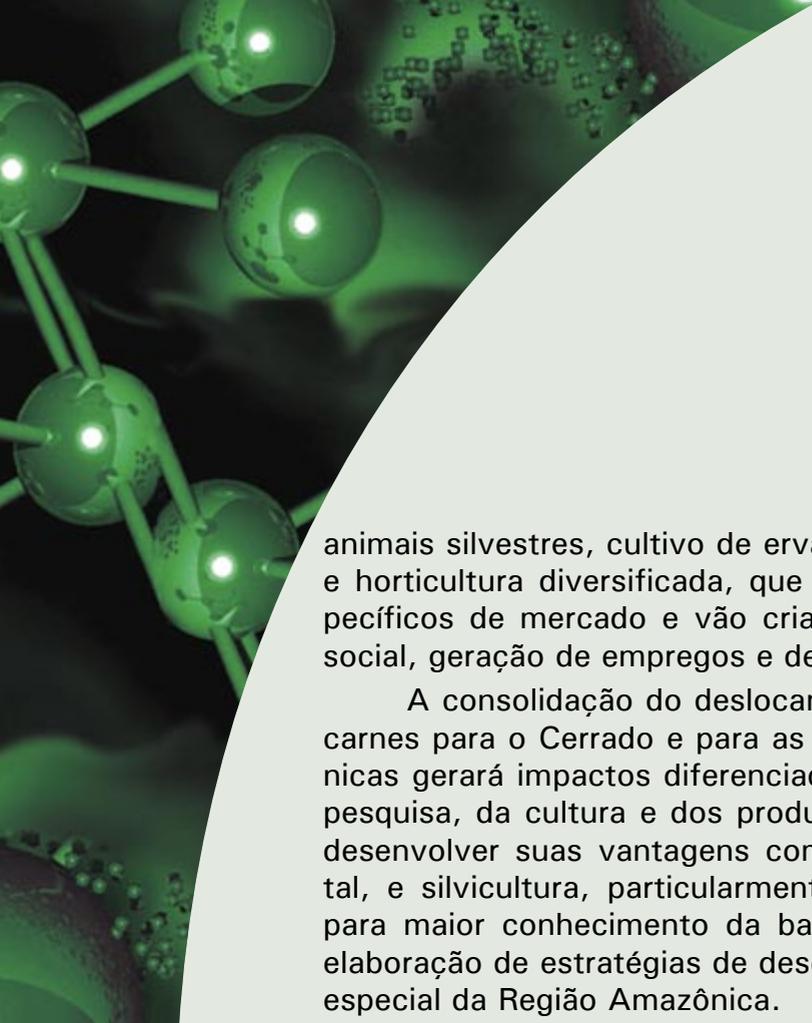
O estudo dos cenários assinala que, nos próximos 10 anos, o agronegócio brasileiro tem potencial e oportunidade para aumentar sua participação no mercado internacional, desde que determinadas questões cruciais sejam criteriosamente tratadas como: custo Brasil, protecionismo nos países concorrentes, alavancagem da PD&I, entre outras. A política brasileira de apoio às exportações tende a ser fortalecida e o País deve buscar conquistar e manter novos mercados, tanto na produção de matérias-primas quanto na sua transformação competitiva.

A globalização da economia e a busca da inovação e da produtividade dos fatores implicarão mudanças técnicas e gerenciais nos sistemas de produção, com a reconfiguração do agronegócio nacional, envolvendo melhoria da qualidade de produtos e processos, crescente reestruturação patrimonial, ingresso de novos atores e produção sob relações contratuais formais.

O agricultor tornar-se-á cada vez mais especializado; crescerá a informatização da produção e o beneficiamento de produtos agropecuários antes da distribuição ao consumidor final. Isso significa dizer que as unidades produtivas do campo tendem a se especializar dentro da cadeia produtiva utilizando-se mais e mais de serviços especializados de terceiros. O produtor tende a não buscar a auto-suficiência no fornecimento de insumos (produzir o próprio suporte para alimentação animal, manter frota de tratores e equipamentos de agricultura de precisão), nem tampouco estruturar a sua embaladora (*packing-house*) ou montar a sua própria unidade de processamento agroindustrial. Essas estruturas ou serviços passariam a ser estabelecidos no ambiente rural, como negócios independentes desta ou daquela fazenda, como patrimônio de terceiros, e que se incluem no processo produtivo, via prestação de serviços, mediante contratos formais ou informais.

As orientações estratégicas de governo continuarão a priorizar a democratização do acesso aos fatores produtivos (por exemplo: crédito, assistência técnica, insumos e terras), a diminuição das desigualdades sociais e regionais e o aumento do bem-estar social, pela implantação de um efetivo processo de reforma agrária, consolidação dos assentamentos de pequenos produtores e fortalecimento da agricultura familiar.

Atividades não-agrícolas serão crescentemente incorporadas no espaço rural, onde crescerá a integração de atividades urbano-rurais (por exemplo: pesque-pague, hotéis-fazenda, turismo ecológico). Observar-se-á também a evolução de atividades agropecuárias emergentes, como floricultura, criação de



animais silvestres, cultivo de ervas medicinais e aromatizantes, e horticultura diversificada, que se destinam a segmentos específicos de mercado e vão criar oportunidades para inclusão social, geração de empregos e de renda.

A consolidação do deslocamento da produção de grãos e carnes para o Cerrado e para as áreas de transição pré-amazônicas gerará impactos diferenciados, e exigirá a valorização da pesquisa, da cultura e dos produtos regionais. O Brasil deverá desenvolver suas vantagens competitivas na produção florestal, e silvicultura, particularmente em biotecnologia orientada para maior conhecimento da base genética, dando suporte à elaboração de estratégias de desenvolvimento sustentável, em especial da Região Amazônica.

O País possui vantagens comparativas em produtos tradicionais tais como: cana-de-açúcar, soja, café e suco de laranja. Nestes, a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação têm papel fundamental para aumentar a competitividade e a sustentabilidade. A produção de bioenergia renovável deve continuar a expandir-se na próxima década, e existem ainda oportunidades na produção de proteína animal de boa qualidade, na produção de proteína vegetal em bases competitivas e uma grande oportunidade, muito pouco explorada, de produção de óleo vegetal fora do complexo da soja-milho (como dendê, coco e outros). Também na fruticultura, os mercados internacionais não estarão plenamente atendidos, devendo expandir-se o consumo de frutas tropicais como manga, goiaba, açaí, cupuaçu, entre outras, além de frutos como o guaraná.

Deve ocorrer forte aumento da demanda por produtos agroecológicos (orgânicos, ecológicos, verdes, naturais, biológicos, etc.), *in natura* e processados, os quais deverão contar com o necessário suporte da pesquisa para estabelecer as suas reais potencialidades e limitações. Existirão maiores chances de

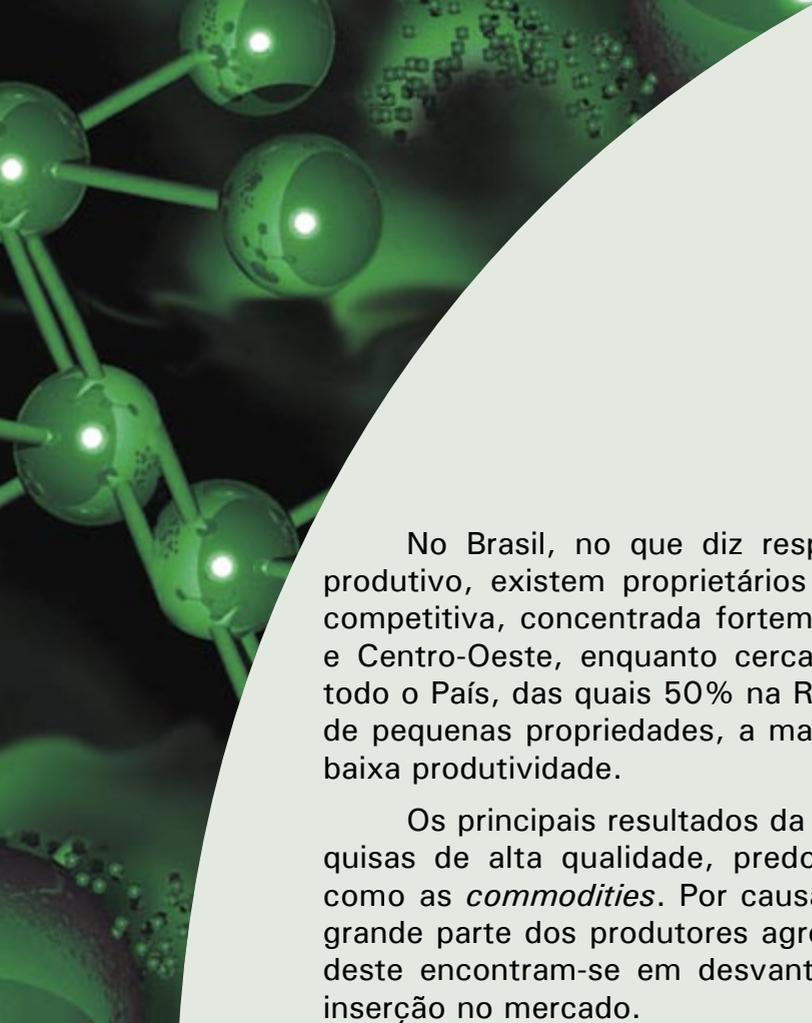
ganhos para os produtos diferenciados, assim como maior estabilidade nos preços internacionais para produtos mais elaborados.

No horizonte de 10 anos, as atividades do espaço rural e do agronegócio serão ainda substancialmente ampliadas com novos produtos de alto valor tais como: plantas ornamentais, produtos da aqüicultura, alimentos funcionais (nutracêuticos), biofármacos e novos derivados dos produtos agrícolas, para substituição daqueles oriundos de fontes não-renováveis e poluentes. O Brasil continuará a se destacar no cenário internacional pelo uso de biomassa para uso energético, com oportunidades para expansão do mercado e exportação.

O aproveitamento da grande diversidade natural do Brasil representará uma oportunidade para diversificar a pauta de exportação, inclusive no mercado de serviços ambientais, como, por exemplo, o mercado de seqüestro de carbono. Por possuir cerca de 12% das reservas mundiais de água potável, o Brasil tem um papel estratégico na gestão e uso desse recurso.

## **Implicações para a Ciência, Tecnologia e Inovação – CT&I**

Apesar do quadro de acentuada evolução observado nas últimas décadas no Brasil, o agronegócio e a PD&I para o agronegócio ainda podem ser caracterizados em termos de contrastes dramáticos observados nos mais diferentes aspectos. Nesse contexto, destaca-se a heterogeneidade quanto ao tamanho das propriedades rurais e quanto à propriedade da terra, tais como propriedade familiar ou empresarial. Mesmo diante dessa heterogeneidade, observam-se, no País, diferentes níveis de produtividade, associados às propriedades rurais, existindo grandes propriedades pouco produtivas, assim como empresas familiares altamente eficientes.



No Brasil, no que diz respeito ao padrão econômico e produtivo, existem proprietários que mantêm uma agricultura competitiva, concentrada fortemente nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste, enquanto cerca de 4 milhões de famílias de todo o País, das quais 50% na Região Nordeste, constituem-se de pequenas propriedades, a maioria com recursos limitados e baixa produtividade.

Os principais resultados da PD&I estão centrados em pesquisas de alta qualidade, predominantemente para produtos como as *commodities*. Por causa das desigualdades regionais, grande parte dos produtores agropecuários do Norte e do Nordeste encontram-se em desvantagem quanto à instrução e à inserção no mercado.

As fronteiras do conhecimento estarão sendo continuamente deslocadas para diante nos próximos 10 anos. Para o Brasil, é crucial enfrentar o múltiplo desafio de acompanhar e contribuir para o avanço do conhecimento científico e tecnológico, orientando os esforços de PD&I para resultados de interesse da sociedade e, ao mesmo tempo, contribuir para a inclusão social, criando melhores possibilidades para que a população tenha acesso aos frutos do progresso. A pesquisa pública tem, portanto, um papel essencial para o futuro, na geração de tecnologia mais apropriada para os diferentes segmentos do agronegócio e do espaço rural.

A globalização implica atuação mais abrangente das empresas transnacionais nos próximos 10 anos, e traz um desafio crescente para a aplicação do conhecimento na inovação e geração de valor pelo agronegócio brasileiro, de modo a sustentar e renovar as vantagens competitivas conquistadas e continuar a exercer um papel estratégico no equilíbrio das contas externas do País. Em adição, será essencial aplicar o conhecimento de

ponta na definição de políticas públicas para o desenvolvimento e para a atuação brasileira nos acordos internacionais relativos ao meio ambiente e à sustentabilidade.

Em razão de sua competência na geração de informações de CT&I para regiões tropicais, o Brasil deverá intensificar a prospecção de oportunidades para a transferência de tecnologia, incluindo contratos para licenciamento, treinamentos e outras formas de disponibilização de produtos e serviços voltadas para o exterior.

As tendências e forças, resumidamente destacadas nesta seção, não objetivam prever o futuro, mas, de forma sucinta, organizar, sistematizar e delimitar incertezas. Nesse sentido, as organizações de pesquisa voltadas para o agronegócio devem buscar alternativas para reorientar ou facilitar seu processo de tomada de decisão.





# III

## Missão, Visão, Valores e Foco de Atuação

### Missão

**Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável<sup>2</sup> do espaço rural<sup>3</sup>, com foco no agronegócio<sup>4</sup>, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira.**

A Missão será cumprida em consonância com as políticas governamentais, enfatizando a inclusão social, a segurança alimentar, as expectativas de mercado e a qualidade do meio ambiente.

<sup>2</sup>Desenvolvimento sustentável – Entende-se por desenvolvimento sustentável o arranjo político, socioeconômico, cultural, ambiental e tecnológico que permite satisfazer as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras.

<sup>3</sup>Espaço rural – O espaço rural caracteriza-se por baixa densidade populacional, relação intensa com os recursos naturais e a biodiversidade, e dinâmica socioeconômica subsidiária à dos espaços urbanos. O conceito de ruralidade refere-se a uma abordagem de caráter territorial, não se limitando à produção agropecuária, nem ao local de habitação dos produtores. Inclui o desenvolvimento de atividades tipicamente urbanas no espaço rural e a prática de atividades não típicas e não agrícolas, destacando-se as relacionadas com as agroindústrias, com o turismo e com o lazer.

<sup>4</sup>Agronegócio – O conceito de agronegócio engloba os fornecedores de bens e serviços ao setor agrícola, os produtores agrícolas, os processadores, os transformadores e os distribuidores envolvidos na geração e no fluxo dos produtos da agricultura, pecuária e floresta até o consumidor final. Entre os produtores agrícolas incluem-se a agricultura familiar em suas diferentes modalidades, os assentados da reforma agrária e as comunidades tradicionais. Participam também do agronegócio os agentes que coordenam o fluxo dos produtos e serviços, tais como o governo, os mercados, as entidades comerciais, financeiras e de serviços.

## Visão

Ser uma Empresa de referência no Brasil e no exterior, reconhecida pela(o):

- Excelência, adequação e oportunidade de sua contribuição técnico-científica para a sociedade.
- Apoio à formulação de políticas públicas e capacidade de articulação nacional e internacional para a sustentabilidade do espaço rural e do agronegócio.
- Contribuição para a redução dos desequilíbrios regionais e desigualdades sociais e para a gestão sustentável do meio ambiente e dos recursos naturais.
- Obtenção de resultados e soluções eficazes com custos competitivos.

## Valores

- **Aprendizagem organizacional** – Desenvolvemos métodos de trabalho que estimulem a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos, aumentando a capacidade de aprimoramento institucional.
- **Ética e transparência** – Estamos comprometidos com a conduta ética e transparente, valorizando o ser humano e todos os grupos da sociedade.
- **Perspectiva global e interdisciplinaridade** – Encorajamos e promovemos uma perspectiva interdisciplinar em relação aos desafios do espaço rural e do agronegócio e na busca por soluções de caráter global.
- **Pluralidade e respeito à diversidade intelectual** – Buscamos atuar dentro dos princípios do respeito à diversidade de idéias e de métodos de trabalho.
- **Responsabilidade social** – Interagimos permanentemente com a sociedade, na antecipação e avaliação das conseqüências sociais, econômicas, culturais e ambientais



da ciência e da tecnologia, e contribuímos com conhecimentos e tecnologias para a redução da pobreza e das desigualdades regionais e promoção da equidade.

- **Rigor científico** – Pautamos as ações de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) pelo método científico, pela qualidade e imparcialidade de procedimentos em todas as etapas do processo.
- **Valorização do conhecimento e autodesenvolvimento** – Investimos na capacitação de nossos profissionais e incentivamos a iniciativa para o auto-crescimento e valorização de competências e talentos.

## Foco de Atuação

O foco de atuação da Embrapa é Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para o desenvolvimento sustentável do espaço rural brasileiro, visando à eficiência e à competitividade dos segmentos agropecuário, agroindustrial e florestal.

A Embrapa atuará em parcerias na geração de tecnologias para os diferentes segmentos sociais para os quais trabalha, visando garantir avanços em novas fronteiras do conhecimento e oferecer produtos e serviços de qualidade, preservando e valorizando a biodiversidade e os recursos naturais.

- **Mercado** – A Embrapa atuará no mercado de conhecimento e tecnologia que promovam a sustentabilidade e a competitividade do agronegócio, a inclusão social e o bem-estar da sociedade brasileira.
- **Produtos** – A Embrapa desenvolverá conhecimentos e tecnologias capazes de viabilizar soluções para o desenvolvimento do espaço rural brasileiro e sua sustentabilidade.

- **Público-alvo** – A Embrapa considera como seu público-alvo o indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujas atividades dependam dos produtos e serviços de natureza econômica, social ou ambiental oferecidos pela Empresa.
- **Parceiros** – A Embrapa considera como parceiro o indivíduo ou instituição, pública ou privada, que assumir e mantiver, de forma temporária ou permanente, uma relação de cooperação com a Empresa, compartilhando riscos, custos e benefícios, para (P&D) ou transferência de tecnologia.





# IV

## Objetivos Estratégicos

Para cumprir sua missão de viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural e do agronegócio brasileiros, a Embrapa priorizará ações em consonância com cinco Objetivos Estratégicos.

### Objetivo Estratégico 1

**Consolidar as bases científicas e tecnológicas, promover a inovação e os arranjos institucionais adequados para desenvolver a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio, em benefício da sociedade brasileira.**

Especificamente, serão canalizados esforços para ações que permitam:

- Contribuir para a modernização das cadeias produtivas e setores do agronegócio, promovendo avanços científicos e tecnológicos, sanitários e ambientais que viabilizem a agregação de valor a produtos nacionais.
- Desenvolver CT&I para gerar oportunidades para o agronegócio brasileiro, criando novos produtos, processos e técnicas de conservação de alimentos.
- Promover avanços na base técnica dos sistemas de gestão da qualidade, de segurança do consumidor e de gestão ambiental.
- Desenvolver conhecimentos, tecnologias e processos que contribuam para a superação de desequilíbrios regionais e o uso eficiente de recursos.

## Objetivo Estratégico 2

**Ampliar e fortalecer as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados para desenvolver as capacidades produtivas dos pequenos produtores e empreendedores, com sustentabilidade e competitividade.**

Esforços serão direcionados para as seguintes ações:

- Viabilizar soluções científicas, tecnológicas e institucionais, numa perspectiva territorial, que contribuam para a inclusão social e a redução dos processos de exclusão da agricultura familiar, assentados e comunidades tradicionais em situação de risco social<sup>5</sup>.
- Desenvolver e adaptar métodos de pesquisa participativa, adequando as ações de pesquisa à realidade dos pequenos produtores, contribuindo para a solução de problemas sociais e econômicos nacionais, minimizando desequilíbrios regionais.
- Viabilizar soluções tecnológicas para melhorar o desempenho dos sistemas de produção, visando à sustentabilidade econômica e ecológica da agricultura familiar e sua melhor inserção nos mercados.
- Oferecer suporte técnico para o desenvolvimento de sistemas associativos e cooperativos de produção, inovação tecnológica e inserção competitiva dos assentados da reforma agrária no mercado.

---

<sup>5</sup> Populações que se encontram em situação na qual insucessos, em sua atividade de produção, podem ameaçar até mesmo sua subsistência e a de seus familiares.





### Objetivo Estratégico 3

**Fortalecer as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados que propiciem a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população.**

Especificamente, serão desenvolvidos esforços para:

- Gerar conhecimentos e tecnologias que viabilizem a produção de alimentos em quantidade e qualidade, visando à segurança alimentar, melhoria do estado nutricional e à saúde da população.
- Gerar conhecimentos, processos e tecnologias de suporte à defesa sanitária, garantia de qualidade, normatização, certificação e rastreabilidade.
- Desenvolver estratégias de melhoramento genético, produção e preservação de atributos de conveniência, propriedades funcionais e nutricionais de matérias-primas e alimentos.

### Objetivo Estratégico 4

**Expandir e fortalecer as bases científicas e promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados que propiciem o uso sustentável dos biomas.**

Especificamente, serão canalizados esforços para desenvolver conhecimentos e tecnologias que contribuam para:

- O acesso, a caracterização e a prospecção de usos inovadores, sustentáveis e competitivos para a base de materiais genéticos vegetais, animais e microbiológicos.

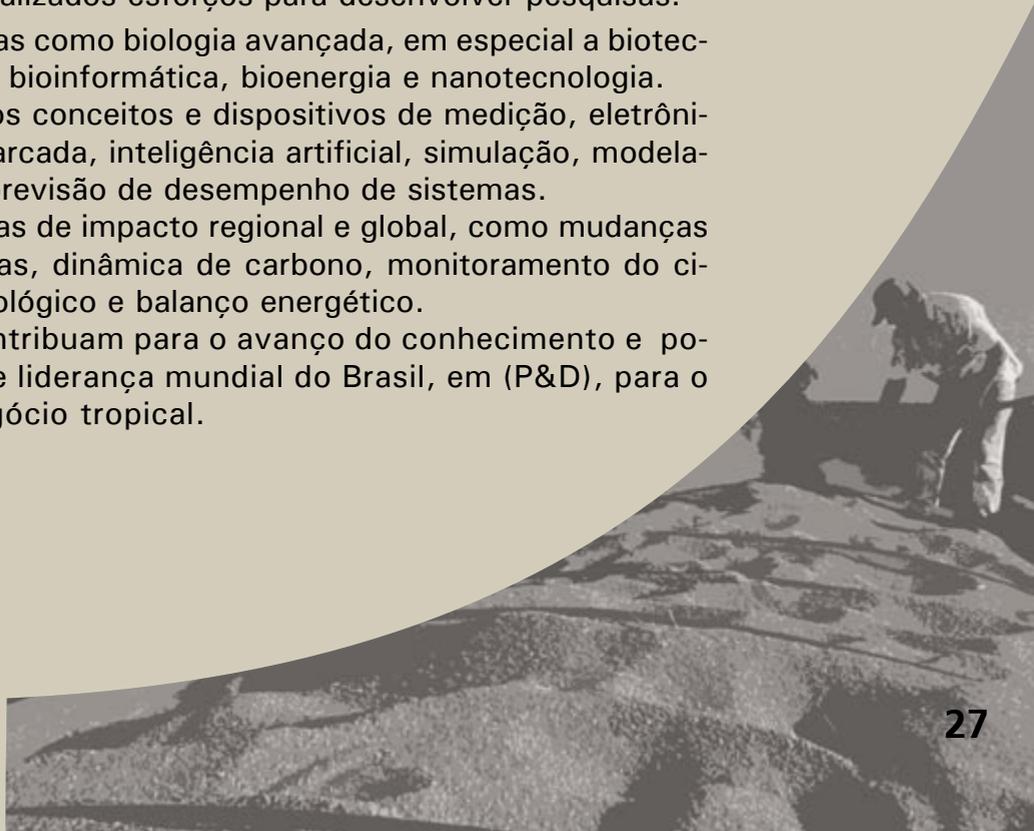
- O ordenamento do acesso e fluxos de recursos biológicos, a apropriação de tecnologias estratégicas e a qualidade do meio ambiente e que forneçam subsídios para o posicionamento do País nas negociações de tratados, acordos e protocolos internacionais.
- A implementação de ações de caracterização, zoneamento, monitoramento e ordenamento do uso da base de recursos naturais.
- A definição de políticas públicas de proteção ambiental que subsidiem iniciativas para a definição de critérios, políticas e procedimentos relacionados aos efeitos das mudanças globais.
- A eficiência dos sistemas produtivos, recuperação e o uso sustentável de áreas degradadas e alteradas, visando disciplinar a abertura de novas fronteiras agrícolas e reduzir as pressões antrópicas sobre a Floresta Amazônica, o Cerrado, a Caatinga, áreas remanescentes da Mata Atlântica e outras reservas de biodiversidade.

## Objetivo Estratégico 5

**Promover o avanço da fronteira do conhecimento científico e tecnológico em temas estratégicos para a Embrapa.**

Serão canalizados esforços para desenvolver pesquisas:

- Em temas como biologia avançada, em especial a biotecnologia, bioinformática, bioenergia e nanotecnologia.
- De novos conceitos e dispositivos de medição, eletrônica embarcada, inteligência artificial, simulação, modelagem e previsão de desempenho de sistemas.
- Em temas de impacto regional e global, como mudanças climáticas, dinâmica de carbono, monitoramento do ciclo hidrológico e balanço energético.
- Que contribuam para o avanço do conhecimento e posição de liderança mundial do Brasil, em (P&D), para o agronegócio tropical.





## Diretrizes Estratégicas

Para a construção de soluções para o agronegócio e o espaço rural, a Embrapa estabelecerá diretrizes estratégicas para pesquisa, desenvolvimento e inovação; transferência de tecnologia e socialização do conhecimento; comunicação empresarial; gestão de pessoas; modelo organizacional; gestão organizacional; e atividades relativas aos recursos financeiros e à infra-estrutura conforme relacionado a seguir.

### Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I

- Fomentar novos arranjos institucionais interdisciplinares estratégicos, visando ao desenvolvimento de conhecimentos, tecnologias e promoção da inovação.
- Estruturar mecanismos para o estabelecimento de parcerias que viabilizem a prospecção de demandas, a geração de conhecimento e de tecnologia para o desenvolvimento sustentável do agronegócio, inclusive para as diversas modalidades de agricultura familiar.
- Cooperar com os setores público, privado e o terceiro setor, visando à efetividade de sua participação nos programas de desenvolvimento rural.
- Organizar o processo de gestão do conhecimento, observando novos cenários e focos estratégicos.
- Valorizar, organizar, sistematizar e validar o conhecimento tradicional relacionado ao agronegócio.
- Contribuir para a solução de problemas socioeconômicos nacionais e regionais por meio de tecnologia, serviços e informações.

## Transferência de Conhecimento e Tecnologia

- Adotar estratégias inovadoras para transferência de conhecimentos e tecnologias.
- Dinamizar a transferência de conhecimento e tecnologia, utilizando os processos de incubação de empresas, pólos e centros tecnológicos.
- Proteger a propriedade intelectual e promover a comercialização dos produtos tecnológicos da Embrapa.
- Participar da construção de redes de transferência de conhecimento e tecnologia, envolvendo Unidades da Embrapa, Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária – Oepas –, Universidades, Cooperativas, ONGs e outras organizações governamentais e privadas de P&D.
- Incentivar a estruturação de equipes multidisciplinares, núcleos temáticos, redes sociais e outros arranjos institucionais focados na diversidade das demandas da agricultura familiar.
- Contribuir para a formação e a reciclagem de profissionais relacionados à pesquisa agropecuária e ao agronegócio.

## Comunicação Empresarial

- Criar, manter e ampliar fluxos, canais e espaços formais e informais de diálogo e influência recíproca entre a Empresa, seus públicos estratégicos e os atores sociais organizados.
- Monitorar os ambientes interno e externo, de forma a contribuir para o processo de definição de estratégias para as demandas político-institucionais, de Pesquisa & Desenvolvimento e de Transferência de Tecnologia.
- Participar da construção de redes, intra e interinstitucionais, nacionais e internacionais, envolvendo os princi-





pais atores do processo da comunicação, em especial, os formadores de opinião, contribuindo para o fortalecimento da imagem da Embrapa e a identificação de demandas sociais.

- Aprimorar o processo de gestão da identidade visual da Embrapa, garantindo a integridade da imagem e da marca Embrapa.
- Aprimorar a sintonia entre os focos institucional e mercadológico da Comunicação Empresarial, promovendo o fortalecimento da imagem da Empresa.

## Gestão de Pessoas

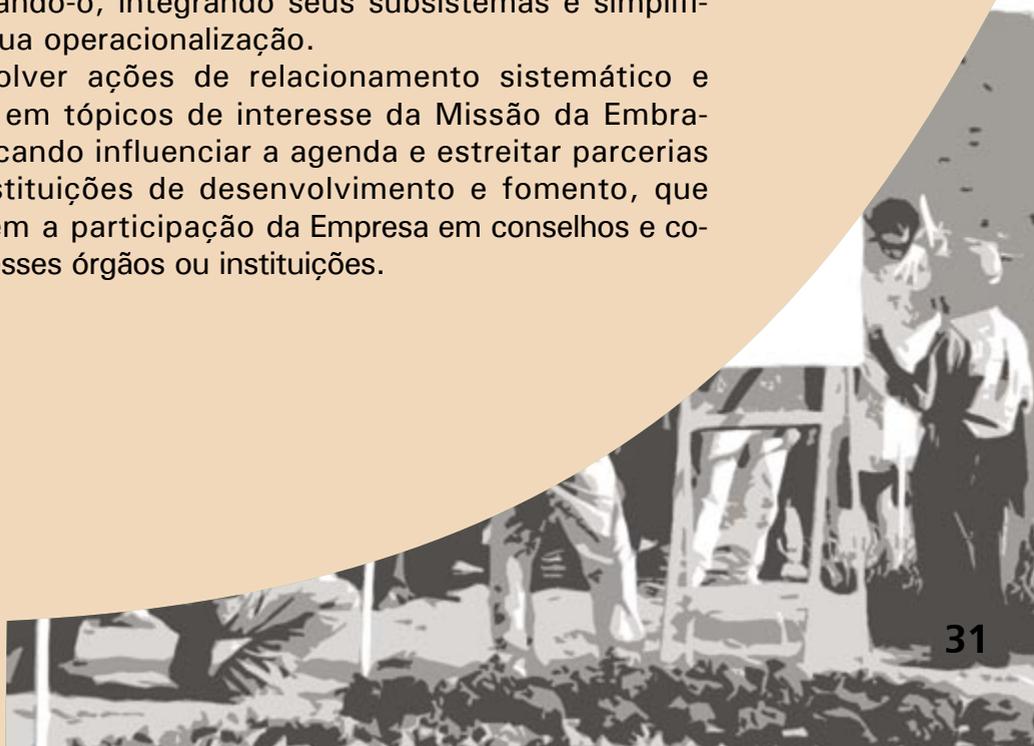
- Aprimorar a política de gestão de pessoas, refletindo os novos desafios da Embrapa, contemplando a renovação do quadro de pessoal, a redefinição de papéis e a requalificação profissional.
- Valorizar e oferecer oportunidades de desenvolvimento educacional para que as pessoas estejam aptas a desempenhar, com iniciativa e inovação, seus papéis ocupacionais na Embrapa.
- Orientar o processo de desenvolvimento profissional numa perspectiva multidimensional, de modo que as pessoas estejam aptas a desempenhar suas atividades em condições cada vez mais complexas.
- Promover a capacitação de jovens talentos mediante estágios para formação de pessoal.
- Implementar ações que criem um ambiente de inovação, criatividade e harmonia do clima organizacional, por meio de promoção humana, qualidade de vida, valorização e motivação para o trabalho.

## Modelo Organizacional

- Fortalecer a inteligência estratégica organizacional para assegurar a qualidade, a relevância e a efetividade das ações de Pesquisa & Desenvolvimento, de Transferência de Tecnologia e de Comunicação.
- Desenvolver estudos prospectivos sistemáticos para detectar oportunidades de inovação que subsidiem a tomada de decisões estratégicas.
- Desenvolver estratégias que viabilizem, para a Empresa, estabilidade político-institucional com agilidade, flexibilidade e transparência administrativas.
- Buscar novas formas de organização relacionadas, principalmente, às questões administrativas, à execução da pesquisa, ao uso de laboratórios compartilhados, às campanhas de campo integradas, entre outras.
- Buscar arranjos organizacionais que fortaleçam a atuação da Embrapa no novo cenário do agronegócio e do espaço rural.

## Gestão Organizacional

- Estabelecer uma política de gestão participativa, promovendo a interação entre as Unidades da Embrapa e destas com as Oepas e outras organizações governamentais, não-governamentais e privadas de P&D.
- Adequar e consolidar o Sistema Embrapa de Gestão, aprimorando-o, integrando seus subsistemas e simplificando sua operacionalização.
- Desenvolver ações de relacionamento sistemático e intenso em tópicos de interesse da Missão da Embrapa, buscando influenciar a agenda e estreitar parcerias com instituições de desenvolvimento e fomento, que viabilizem a participação da Empresa em conselhos e comitês desses órgãos ou instituições.





- Contribuir para a consolidação da posição de destaque mundial do agronegócio brasileiro e apoiar o governo federal nas negociações internacionais relacionadas ao comércio agrícola e aos tratados e convenções.

## Recursos Financeiros

- Aprimorar a gestão orçamentária e financeira das atividades técnicas, de modo a assegurar a sua execução como planejada.
- Adotar atitude proativa e indutora na captação dos recursos financeiros, mediante a articulação e coordenação entre as Unidades Descentralizadas da Empresa, organizações do terceiro setor, o Tesouro Nacional e outras instituições públicas.
- Criar e aprimorar mecanismos de captação de recursos junto à iniciativa privada, por meio do uso inovador de todos os instrumentos financeiros disponíveis tais como, fundos de participação, de investimento de risco, fundos setoriais, entre outros.
- Estabelecer novos arranjos cooperativos envolvendo instituições nacionais e internacionais de fomento, assistência técnica, pesquisa, apoio creditício, ensino e outras.
- Incrementar a captação de recursos por meio da cobrança de *royalties* decorrentes do licenciamento de tecnologias protegidas.
- Aprimorar formas e mecanismos de gestão de *royalties*.

## Infra-estrutura

- Modernizar os meios de informática, comunicação e acesso à Internet pela estruturação de sistemas compatíveis com a magnitude e complexidade das informações associadas à Embrapa e às demandas atuais e futuras.
- Implantar uma política de investimento, dando prioridade à modernização, racionalização e ao uso compartilhado da infra-estrutura de pesquisa.
- Promover a atualização patrimonial, desmobilizando recursos materiais não essenciais às atividades da Empresa.





## VI

# Projetos Estruturantes e Integrativos

Para estruturar as ações, organizar os recursos necessários para viabilizar a implementação dos objetivos e diretrizes estratégicos definidos neste Plano e garantir sinergia entre as atividades, a Embrapa aperfeiçoará projetos em andamento e implementará novos projetos estruturantes e integrativos.

## Projeto 1: Gestão de PD&I

A gestão da pesquisa tem sido feita por meio do Sistema Embrapa de Gestão – SEG – que deve, ao longo dos próximos anos, ser aperfeiçoado e redirecionado. As ações prioritárias desse esforço serão para:

- Aprimorar a figura programática de Macroprograma, garantindo-lhe flexibilidade e efetividade, estabelecendo indicadores de desempenho de forma a propiciar o alinhamento com os objetivos estratégicos e o atendimento às prioridades regionais.
- Tornar o – SEG – unificado e consistente, com maior integração de seus subsistemas estratégicos, programáticos e de acompanhamento e avaliação.
- Aperfeiçoar e simplificar a operacionalização do Sistema, de modo a permitir o acompanhamento do alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos nos PDE e PDUs, por meio da avaliação do desempenho da Embrapa.
- Implementar instrumentos de integração com o ambiente externo, visando ao levantamento e à priorização de

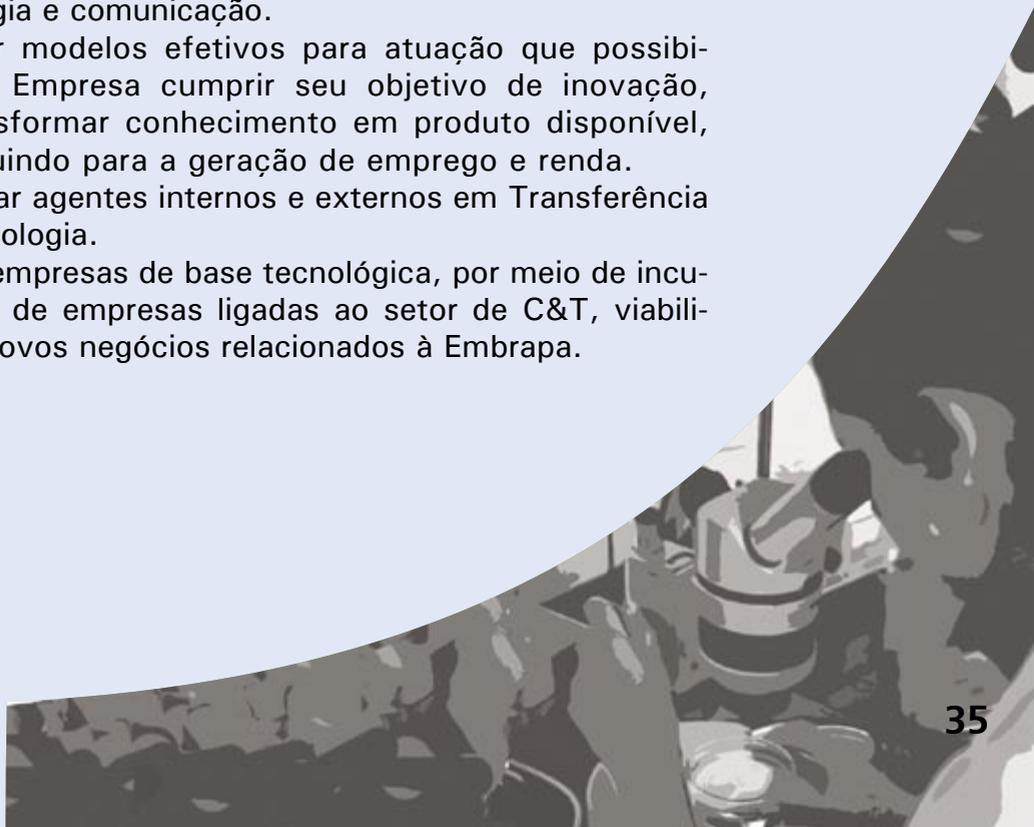
demandas, bem como a avaliação do impacto socioeconômico e ambiental decorrente da adoção de conhecimentos e tecnologias disponibilizados.

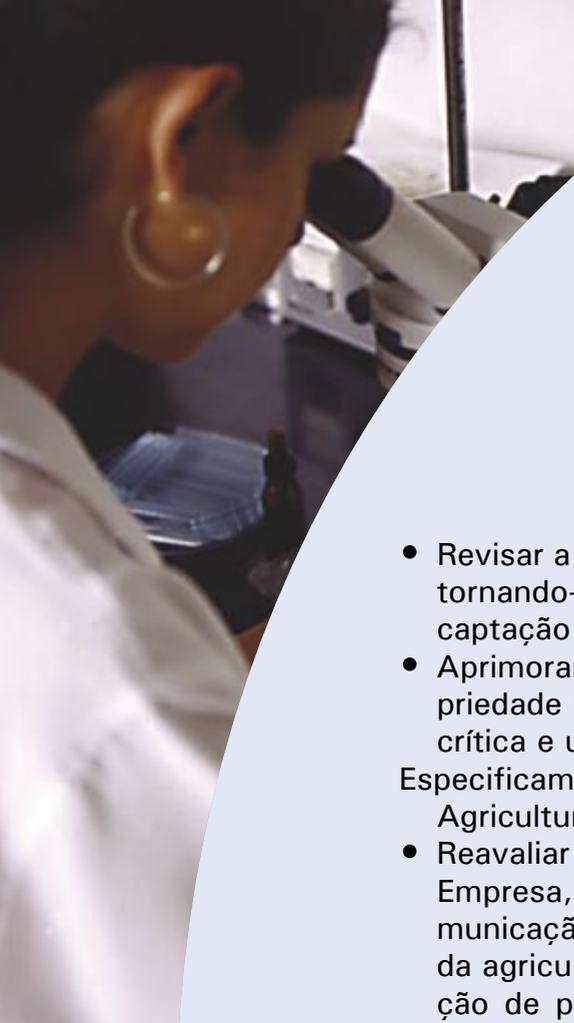
- Avaliar o desempenho dos Núcleos Temáticos Descentralizados (NTDs) e a viabilidade de sua ampliação na Empresa, sem que se constituam em unidades administrativas.
- Implementar o Macroprograma voltado para o desenvolvimento da agricultura familiar e de territórios, implementando projetos multiinstitucionais de caráter interdisciplinar.

## Projeto 2: Transferência de Tecnologia e Comunicação

A sistemática de adoção e Transferência de Tecnologia e Comunicação no sistema Embrapa tem sido aprimorada nos últimos anos. O enunciado atual de sua Missão exige que os procedimentos sejam revistos para abranger novas ênfases e oportunidades, adaptar-se a tecnologias de comunicação emergentes, atender demandas da sociedade e veicular resultados, apropriadamente e com rapidez, aos vários segmentos da clientela. As ações prioritárias serão para:

- Articular as políticas e estratégias de transferência de tecnologia e comunicação.
- Delinear modelos efetivos para atuação que possibilitem à Empresa cumprir seu objetivo de inovação, ao transformar conhecimento em produto disponível, contribuindo para a geração de emprego e renda.
- Capacitar agentes internos e externos em Transferência de Tecnologia.
- Apoiar empresas de base tecnológica, por meio de incubadoras de empresas ligadas ao setor de C&T, viabilizando novos negócios relacionados à Embrapa.





- Revisar a política de propriedade intelectual da Empresa, tornando-a mais flexível e adequada às estratégias de captação de recursos e de formação de parcerias.
- Aprimorar o funcionamento dos comitês locais de propriedade intelectual, promovendo a formação de massa crítica e uma maior integração de suas ações.

Especificamente, na transferência de tecnologia para a Agricultura Familiar, a Embrapa deverá:

- Reavaliar a política de Transferência de Tecnologia da Empresa, identificar e adotar métodos, veículos de comunicação e prioridades que respondam aos interesses da agricultura familiar e às condições do agricultor (criação de portal para acesso à informação pelo cidadão, uso de televisão, rádio, educação a distância, etc.).
- Transferir tecnologias a parceiros institucionais para que a biodiversidade seja utilizada de modo sustentável como fonte de renda para as populações que vivem em situação de risco social.
- Promover estudos, disponibilizar informações e estimular parcerias para implementação de programas relativos ao desenvolvimento das capacidades produtivas dos agricultores familiares em situação de risco social.

### **Projeto 3: Desenvolvimento Organizacional**

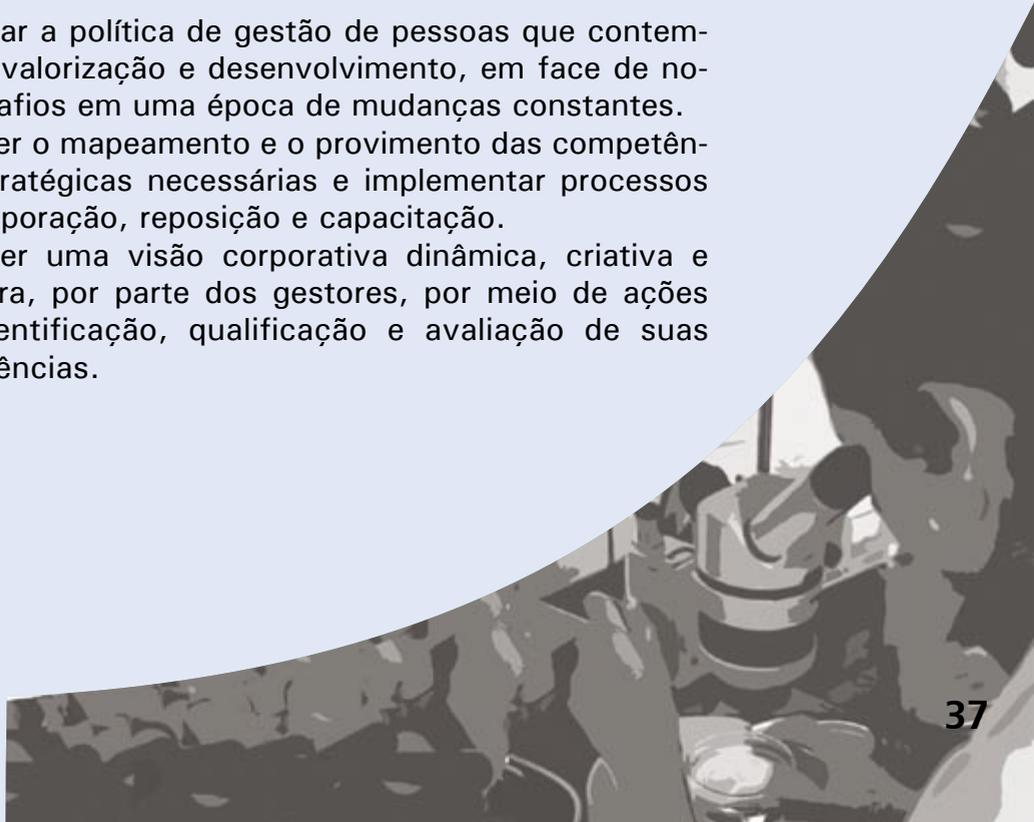
A solução dos diversos e complexos problemas de pesquisa requerem a cooperação de instituições em vários níveis, o que exige sinergia de competências e capacidade instalada, além de otimização da alocação de recursos. As ações prioritárias serão para:

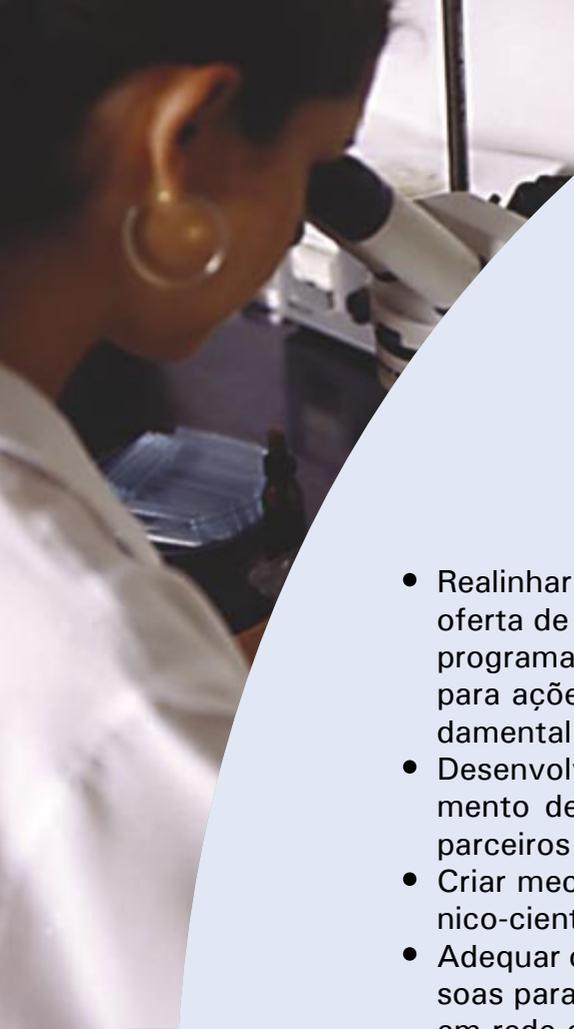
- Aprimorar o modelo de organização da pesquisa e desenvolvimento, estabelecendo uma política de parcerias que contemple arranjos produtivos locais, territoriais, regionais e arranjos institucionais coletivos em PD&I, inspirados, por exemplo, em modelos existentes em países europeus e na Austrália.
- Resgatar a memória técnica e institucional da Empresa, disponibilizando, de maneira organizada, as informações que atualmente encontram-se dispersas em arquivos (físicos e eletrônicos), em diferentes locais e de diferentes formas, permitindo o fácil acesso ao conjunto das informações geradas pela Embrapa ao longo dos anos.
- Melhorar o desenho organizacional pela racionalização ou fusão de estruturas e de atividades, tendo em vista a utilização mais efetiva dos recursos disponíveis.

## Projeto 4: Gestão de Pessoas

A incorporação, a formação e o aperfeiçoamento de novas competências, o fortalecimento das existentes e o desenvolvimento de novos valores constituem os desafios desse projeto. Será implementada uma política de gestão que promova a renovação, a atualização e a integração, intra e interinstitucional, das pessoas. As ações estratégicas a serem implementadas são:

- Aprimorar a política de gestão de pessoas que contemple sua valorização e desenvolvimento, em face de novos desafios em uma época de mudanças constantes.
- Promover o mapeamento e o provimento das competências estratégicas necessárias e implementar processos de incorporação, reposição e capacitação.
- Fortalecer uma visão corporativa dinâmica, criativa e inovadora, por parte dos gestores, por meio de ações para identificação, qualificação e avaliação de suas competências.





- Realinhar o processo de capacitação para áreas onde a oferta de competências é escassa e buscar parcerias em programas governamentais de qualificação profissional para ações de elevação de escolaridade, nos níveis fundamental e médio.
- Desenvolver mecanismos para viabilizar o compartilhamento de competências entre Unidades da Embrapa e parceiros.
- Criar mecanismos de valorização das competências técnico-científicas e aderência aos valores organizacionais.
- Adequar o sistema de avaliação de desempenho das pessoas para valorizar a inovação organizacional, o trabalho em rede e outros arranjos coletivos.
- Implementar ações de avaliação da eficiência e eficácia da atuação das equipes gerenciais das Unidades.

## Projeto 5: Orçamento e Finanças

No que diz respeito a Orçamento e Finanças, as ações estratégicas serão para:

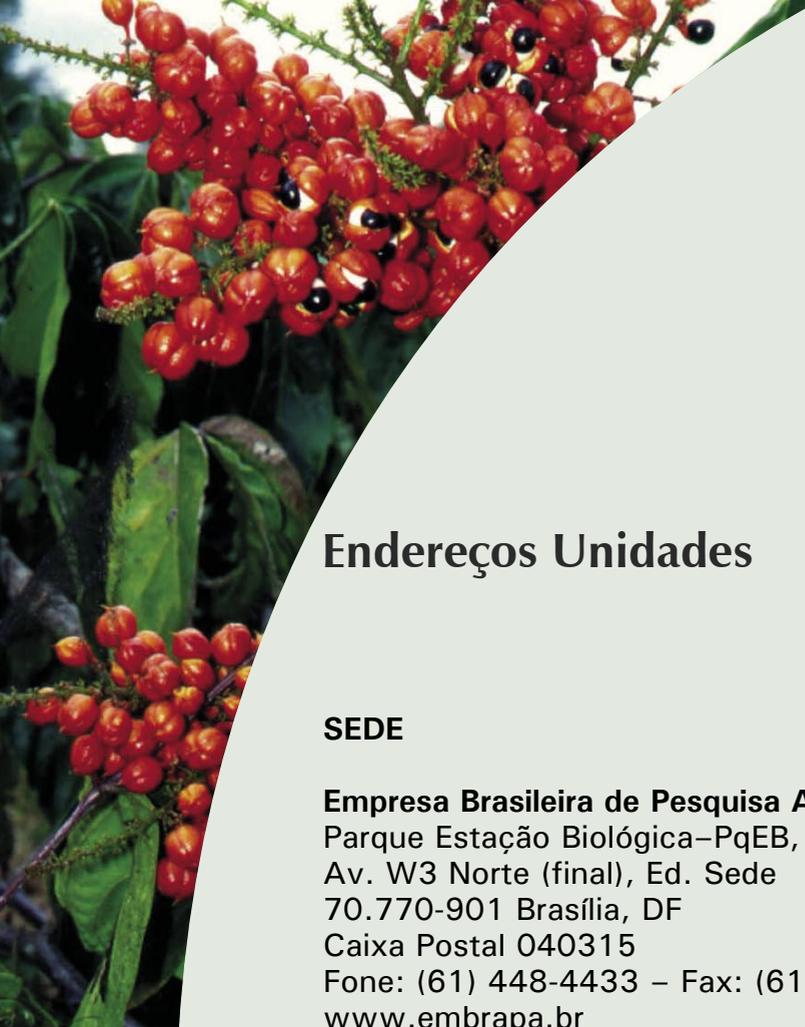
- Definir política e desenvolver processos para ampliar a capacidade de captação de recursos de parceiros públicos e privados.
- Avaliar os instrumentos reguladores e as normas relacionadas com captação, gestão e uso de recursos e implementar processos e ações para minimizar os óbices existentes.
- Prever, nos projetos, recursos destinados a despesas administrativas e de apoio, gerenciados pela administração de Unidades Descentralizadas – UDs –, complementarmente aos recursos repassados pela Sede.

## Projeto 6: Infra-estrutura

Quanto à infra-estrutura, as ações estratégicas serão para:

- Preservar o acervo de informações sobre infra-estrutura, disponibilizando-o para a própria Empresa e para seus diversos públicos.
- Implantar sistemas de qualidade e credenciamento de laboratórios, ensaios e projetos de pesquisa.





## Endereços Unidades

### SEDE

**Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Embrapa**  
Parque Estação Biológica–PqEB,  
Av. W3 Norte (final), Ed. Sede  
70.770-901 Brasília, DF  
Caixa Postal 040315  
Fone: (61) 448-4433 – Fax: (61) 347-1041  
[www.embrapa.br](http://www.embrapa.br)  
[sac@embrapa.br](mailto:sac@embrapa.br)

### REGIÃO CENTRO-OESTE

**Embrapa Agropecuária Oeste**  
Rodovia BR 163, Km 253,6  
Caixa Postal 661  
79.804-970 - Dourados, MS  
Fone: (67) 425-5122 – Fax: (67) 425-0811  
[sac@cpao.embrapa.br](mailto:sac@cpao.embrapa.br)

**Embrapa Arroz e Feijão**  
Rodovia Goiânia-Nova Veneza, Km 12  
Fazenda Capivara, Zona Rural  
Caixa Postal 179  
75.375-000 – Santo Antônio de Goiás, GO  
Fone: (62) 533-2110 – Fax: (62) 533-2100  
[sac@cnpaf.embrapa.br](mailto:sac@cnpaf.embrapa.br)

**Embrapa Café**

Parque Estação Biológica–PqEB,  
Av. W3 Norte (final),  
Edifício Sede 3º Andar  
70.770-901 – Brasília, DF  
Fone: (61) 448-4378 – Fax: (61) 448-4073  
sac.cafe@embrapa.br

**Embrapa Cerrados**

Rodovia BR 020, Km 18 (Brasília–Fortaleza)  
Caixa Postal 08223  
73.310-970 – Planaltina, DF  
Fone: (61) 388-9898 – Fax: (61) 388-9879  
sac@cpac.embrapa.br

**Embrapa Gado de Corte**

Rodovia BR 262, Km 4  
Caixa Postal 154  
79.002-970 – Campo Grande, MS  
Fone: (67) 368-2000 – Fax: (67) 368-2150  
sac@cnpvc.embrapa.br

**Embrapa Hortaliças**

Rodovia BR 060, Km 9 (Brasília–Anápolis)  
Caixa Postal 218 – Fazenda Tamanduá  
70.359-970 – Brasília, DF  
Fone: (61) 385-9000 – Fax: (61) 556-5744  
sac@cnph.embrapa.br

**Embrapa Informação Tecnológica**

Parque Estação Biológica–PqEB,  
Av. W3 Norte (final)  
70.770-901 – Brasília, DF  
Fone: (61) 448-4420 – Fax: (61) 272-4168  
sac@sct.embrapa.br



### **Embrapa Pantanal**

Rua 21 de Setembro, 1880  
Caixa Postal 109  
79.320-900 – Corumbá, MS  
Fone: (67) 233-2430 – Fax: (67) 233-1011  
sac@cpap.embrapa.br

### **Embrapa Recursos Genéticos e Biotecnologia**

Parque Estação Biológica–PqEB s/nº,  
Av. W5 Norte (Final)  
Caixa Postal 02372  
70.770-900 – Brasília, DF  
Fone: (61) 448-4700 – Fax: (61) 340-3624  
sac@cenargen.embrapa.br

### **Embrapa Transferência de Tecnologia**

Parque Estação Biológica–PqEB,  
Av. W3 Norte (final)  
Edifício Sede – Térreo  
70.770-901 – Brasília, DF  
Fone: (61) 448-4522 – Fax: (61) 347-9668  
sac.snt@embrapa.br

## **REGIÃO NORDESTE**

### **Embrapa Agroindústria Tropical**

Rua Dra. Sara Mesquita, 2270 – Bairro do Pici  
Caixa Postal 3761  
60.511-110 – Fortaleza, CE  
Fone: (85) 299-1800 – Fax: (85) 299-1833  
sac@cnpat.embrapa.br

**Embrapa Algodão**

Rua Oswaldo Cruz, 1143 – Bairro Centenário  
Caixa Postal 174  
58.107-720 – Campina Grande, PB  
Fone: (83) 315-4300 – Fax: (83) 315-4367  
sac@cnpa.embrapa.br

**Embrapa Caprinos**

Fazenda Três Lagoas  
Estrada Sobral-Groaíras, Km 4  
Caixa Postal D-10  
62.011-970 – Sobral, CE  
Fone: (88) 677-7000 – Fax: (88) 677-7055  
sac@cnpc.embrapa.br

**Embrapa Mandioca e Fruticultura**

Rua Embrapa, s/nº  
Caixa Postal 007  
44.380-000 – Cruz das Almas, BA  
Fone: (75) 621-8000 – Fax: (75) 621-1118  
sac@cnpmf.embrapa.br

**Embrapa Meio-Norte**

Av. Duque de Caxias, nº 5.650 – Bairro Buenos Aires  
Caixa Postal 001  
64.006-220 – Teresina, PI  
Fone: (86) 225-1141 – Fax: (86) 225-1142  
sac@cpamn.embrapa.br

**Embrapa Semi-Árido**

Rodovia BR 428, Km 152 – Zona Rural  
Caixa Postal 23  
56.300-970 - Petrolina, PE  
Fone: (87) 3862-1711 – Fax: (87) 3862-1744  
sac@cpatsa.embrapa.br



**Embrapa Tabuleiros Costeiros**

Av. Beira Mar, 3250, Praia 13 de Julho

Caixa Postal 44

49.025-040 – Aracaju, SE

Fone: (79) 226-1300 – Fax: (79) 226-1369

sac@cpatc.embrapa.br

**REGIÃO NORTE**

**Embrapa Acre**

Rodovia BR 364, Km 14 (Rio Branco–PortoVelho)

Caixa Postal 321

69.908-970 – Rio Branco, AC

Fone: (68) 212-3200 – Fax: (68) 212-3284

sac@cpafac.embrapa.br

**Embrapa Amapá**

Rodovia Juscelino Kubitschek, Km 5 Macapá Fazendinha

Caixa Postal 10

68.906-970 - Macapá, AP

Fone: (96) 241-1551 – Fax: (96) 241-1480

sac@cpafap.embrapa.br

**Embrapa Amazônia Ocidental**

Rodovia AM 010, Km 29

Estrada Manaus/Itacoatiara

Caixa Postal 319

69.011-970 - Manaus, AM

Fone: (92) 621-0300 – Fax: (92) 622-1100

sac@cpaa.embrapa.br

**Embrapa Amazônia Oriental**

Trav. Dr. Enéas Pinheiro s/nº – B. Marco  
Caixa Postal 48  
66.095-100 – Belém, PA  
Fone: (91) 299-4500 – Fax: (91) 276-9845  
sac@cpatu.embrapa.br

**Embrapa Rondônia**

Rodovia BR 364, km 5,5  
Caixa Postal 406  
78.970-900 - Porto Velho, RO  
Fone: (69) 222-0014 – Fax: (69) 222-0409  
sac@cpafro.embrapa.br

**Embrapa Roraima**

Rodovia BR 174, Km 8 – Distrito Industrial  
Caixa Postal 133  
69.301-970 - Boa Vista, RR  
Fone: (95) 626-7125 – Fax: (95) 626-7122  
sac@cpafrr.embrapa.br

**REGIÃO SUDESTE****Embrapa Agrobiologia**

Rodovia BR 465, Antiga Rod. Rio/São Paulo Km 47  
Caixa Postal 74.505  
23.890-000 - Seropédica, RJ  
Fone: (21) 2682-1500 – Fax: (21) 2682-1230  
sac@cnpab.embrapa.br

**Embrapa Agroindústria de Alimentos**

Av. das Américas, 29.501 – Guaratiba  
23.020-470 - Rio de Janeiro, RJ  
Fone: (21) 2410-7400 – Fax: (21) 2410-1090  
sac@ctaa.embrapa.br



**Embrapa Gado de Leite**

Rua Eugênio do Nascimento, 610 – Dom Bosco  
36.038-330 – Juiz de Fora, MG  
Fone: (32) 3249-4700 – Fax: (32) 3249-4701  
sac@cnppl.embrapa.br

**Embrapa Informática Agropecuária**

Av. Dr. André Tosello, nº 209 – Cidade Zeferino Vaz  
Caixa Postal 6041  
13.083-886 – Campinas, SP  
Fone: (19) 3789-5700 – Fax: (19) 3289-9594  
sac@cnptia.embrapa.br

**Embrapa Instrumentação Agropecuária**

Rua XV de Novembro, 1452 – Centro  
Caixa Postal 741  
13.560-970 - São Carlos, SP  
Fone: (16) 274-2477 – Fax: (16) 272-5958  
sac@cnpdia.embrapa.br

**Embrapa Meio Ambiente**

Rodovia SP 340, Km 127,5 – Tanquinho Velho  
Caixa Postal 69  
13.820-000 – Jaguariúna, SP  
Fone: (19) 3867-8700 – Fax: (19) 3867-8740  
sac@cnpma.embrapa.br

**Embrapa Milho e Sorgo**

Rodovia MG 424, km 65  
Caixa Postal 151  
35.701-970 - Sete Lagoas, MG  
Fone: (31) 3779-1000 – Fax: (31) 3779-1088  
sac@cnpms.embrapa.br

**Embrapa Monitoramento por Satélite**

Av. Dr. Júlio Soares de Arruda, 803

Parque São Quirino

13.088-300 – Campinas, SP

Fone: (19) 3256-6030 – Fax: (19) 3254-1100

sac@cnpm.embrapa.br

**Embrapa Pecuária Sudeste**

Rodovia Washington Luiz, Km 234, Fazenda Canchim

Caixa Postal 339

13.560-970 – São Carlos, SP

Fone: (16) 261-5611 – Fax: (16) 261-5754

sac@cppse.embrapa.br

**Embrapa Solos**

Rua Jardim Botânico, 1024

22.460-000 – Rio de Janeiro, RJ

Fone: (21) 2274-4999 – Fax: (21) 2274-5291 / 2259-4641

sac@cnps.embrapa.br

**REGIÃO SUL****Embrapa Clima Temperado**

Rodovia BR 392, Km 78, 9º Distrito, Monte Bonito

Caixa Postal 403

96.001-970 – Pelotas, RS

Fone: (53) 275-8100 – Fax: (53) 275-8221

sac@cpact.embrapa.br

**Embrapa Florestas**

Estrada da Ribeira, Km 111

Caixa Postal 319

83.411-000 – Colombo, PR

Fone: (41) 666-1313 – Fax: (41) 666-1276

sac@cnpf.embrapa.br

**Embrapa Pecuária Sul**

Rodovia BR 153, Km 595, Vila Industrial, Zona Rural  
Caixa Postal 242  
96.400-970 – Bagé, RS  
Fone: (53) 242-8499 – Fax: (53) 242-4395  
sac@cppsul.embrapa.br

**Embrapa Soja**

Rodovia Carlos João Strass (Londrina–Warta)  
Acesso Orlando Amaral, s/nº  
Caixa Postal 231  
86.001-970 – Londrina, PR  
Fone: (43) 3371 6000 – Fax: (43) 3371 6100  
sac@cnpsso.embrapa.br

**Embrapa Suínos e Aves**

Rodovia BR 153, Km 110 – Distrito de Tamanduá  
Caixa Postal 21  
89.700-000 - Concórdia, SC  
Fone: (49) 442-8555 – Fax: (49) 442-8559  
sac@cnpsa.embrapa.br

**Embrapa Trigo**

Rodovia BR 285, Km 174  
Caixa Postal 451  
99.001-970 - Passo Fundo, RS  
Fone: (54) 311-3444 – Fax: (54) 311-3617  
sac@cnpt.embrapa.br

**Embrapa Uva e Vinho**

Rua Livramento, nº 515  
Caixa Postal 130  
95.700-000 – Bento Gonçalves, RS  
Fone: (54) 455-8000 – Fax: (54) 451-2792  
sac@cnpuv.embrapa.br



---

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Secretaria de Gestão e Estratégia*

Ministério da Agricultura,  
Pecuária e Abastecimento

