



# ***II Plano Diretor***

***Embrapa Agroindústria Tropical  
2000 - 2003***



Fortaleza, CE  
2000

***República Federativa do Brasil***

*Presidente*  
*Fernando Henrique Cardoso*

***Ministério da Agricultura e do Abastecimento***

*Ministro*  
*Marcus Vinícius Pratini de Moraes*

***Empresa Brasileira de Pesquisa agropecuária***

*Diretor-Presidente*  
*Alberto Duque Portugal*

*Diretores-Executivos*  
*Elza Ângela Battaggia Brito da Cunha*  
*Dante Daniel Giacomelli Scolari*  
*José Roberto Rodrigues Peres*

***Embrapa Agroindústria Tropical***

*Chefe Geral*  
*Francisco Férrer Bezerra*

*Chefe Adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento*  
*Levi de Moura Barros*

*Chefe Adjunto de Administração*  
*Paulo César Espíndola Frota*



---

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária*  
*Ministério da Agricultura e do Abastecimento*

## ***II Plano Diretor***

# ***Embrapa Agroindústria Tropical*** ***2000-2003***

Fortaleza, CE  
2000

**Embrapa Sede**

*Parque Estação Biológica  
Final Av. W3/Norte  
Brasília, DF  
Fone: (61) 448-4433  
Fax: (61) 347-1041*

**Embrapa Agroindústria Tropical**

*Rua Dra. Sara Mesquita 2270  
Planalto Pici  
Caixa Postal 3761  
CEP 60511-110 Fortaleza, CE  
Tel. (0xx85)299-1800  
Fax: (0xx85)299-1803 / 299-1833  
E-mail: [negocios@cnpat.embrapa.br](mailto:negocios@cnpat.embrapa.br)*

**Comissão de Avaliação Estratégica (CAE)**

*João Ribeiro Crisóstomo - Presidente*

*Membros Lucas Antonio de Sousa Leite  
Men de Sá Moreira de Sousa Filho  
Heloísa Almeida Cunha Filgueiras*

**1ª edição**

*1ª impressão (2000): 500 exemplares*

Todos os direitos reservados.  
A reprodução não autorizada desta publicação,  
no todo ou em parte, constitui violação do Copyright © (Lei nº 9.610).

---

Embrapa Agroindústria Tropical (Fortaleza, CE).

**II Plano Diretor Embrapa Agroindústria Tropical 2000-2003 /**  
Embrapa Agroindústria Tropical. - Fortaleza, 2000.

34 p. (Embrapa Agroindústria Tropical. Documentos, 39).

1. Agroindústria Tropical - Pesquisa - Brasil.

CDD 630.72

---

© Embrapa - 2000

## **Apresentação**

*O Brasil é sempre lembrado pelo seu imenso potencial agrícola. Com a evolução dos tempos e o desenvolvimento sócio-econômico e cultural, foram se delineando novas exigências da sociedade global, evidenciando um campo mais vasto e promissor: o potencial agroindustrial, mediante agregação de valor às matérias-primas de origem agropecuária e / ou agroflorestal.*

*Nesse particular, dada a sua origem e formação a partir de um Centro de Produto (caju), a Embrapa Agroindústria Tropical apresenta uma característica peculiar, a de possuir massa crítica de pesquisadores com especialidade em diversas áreas de pesquisa ao longo da cadeia produtiva (produção, pós-colheita e processamento de matérias-primas e alimentos), permitindo interações interdisciplinares que viabilizem tecnologias com vantagens econômicas para todos os elos do sistema agroindustrial.*

*Essa condição estratégica lhe permite flexibilidade na interlocução com as demais instituições ligadas ao Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária, com entidades internacionais afins, bem como, junto aos clientes atuais e potenciais.*

*Ciente dos desafios, ameaças e oportunidades colocados pelos rápidos avanços tecnológicos e da economia no cenário mundial, com reflexos no Brasil, a Embrapa Agroindústria Tropical participou da implementação do realinhamento estratégico da Embrapa para o quadriênio 2000 – 2003, e com base nessa orientação maior, realinhou estrategicamente o seu II Plano Diretor (2000 – 2003). Mais que um planejamento estratégico, este plano, agora apresentado, incorporou elementos para viabilizar o pensamento ou administração estratégica, processo vital, no qual o plano nunca é colocado de lado, pois será constantemente testado e revisado, apoiando-se em eventos do mundo real.*

*Estamos confiantes na direção estratégica delineada neste Plano Diretor, o qual contou com a participação de todos os que fazem a Embrapa Agroindústria Tropical, dos nossos parceiros, clientes e consultores da Embrapa e de outras organizações, além de todos que participaram da Conferência de Busca do Futuro da Agroindústria Tropical 2020. Por isso, vamos juntos construir o nosso futuro.*

**Francisco Férrer Bezerra**  
**Chefe Geral da Embrapa Agroindústria Tropical**

# Sumário

INTRODUÇÃO .....	7
CONTEXTUALIZAÇÃO .....	8
<i>Tendências relacionadas com a Agroindústria Tropical</i> .....	11
<i>As Instituições de P&amp;D e os novos desafios</i> .....	13
<i>Agroindústria no contexto do agronegócio</i> .....	15
<i>Demandas e foco da Agroindústria Tropical</i> .....	16
MISSÃO, VISÃO E VALORES .....	19
<i>Missão</i> .....	19
<i>Visão</i> .....	19
<i>Valores</i> .....	20
NEGÓCIO .....	20
<i>Mercado</i> .....	20
<i>Produtos</i> .....	21
<i>Clientes</i> .....	21
<i>Parceiros</i> .....	21
OBJETIVOS .....	22
<i>Objetivo global 1</i> .....	22
<i>Objetivo global 2</i> .....	23
<i>Objetivo global 3</i> .....	24
<i>Objetivo global 4</i> .....	24

<i>METAS E INDICADORES .....</i>	<i>25</i>
<i>DIRETRIZES ESTRATÉGICAS .....</i>	<i>26</i>
<i>PROJETOS ESTRUTURANTES .....</i>	<i>30</i>
<i>Consolidação da estrutura de laboratórios e implantação     de unidades-piloto .....</i>	<i>30</i>
<i>Complementação e adequação de recursos humanos .....</i>	<i>30</i>
<i>Implantação e aprimoramento de novo modelo de gestão ....</i>	<i>31</i>
<i>Otimização do uso de recursos computacionais     na gestão da informação .....</i>	<i>33</i>
<i>COOPERAÇÃO INTERNACIONAL .....</i>	<i>34</i>

# Introdução

*A importância econômica e social do caju e a necessidade de desenvolvimento e aprimoramento de tecnologias para consolidação desse agronegócio levaram a Embrapa a criar, em 1987, o Centro Nacional de Pesquisa de Caju. Esse Centro interagiu fortemente com seu ambiente e percebendo sinais e aspirações da sociedade, promoveu, mediante planejamento estratégico realizado entre 1992 e 1993, a ampliação da sua missão, passando a incorporar os desafios para o desenvolvimento sustentável da agroindústria tropical.*

*A reestruturação de um ‘Centro de Produto’ para um ‘Centro Temático’, antes de ser um problema, constituiu-se numa grande oportunidade. Ao incorporar competências nas áreas de pós-colheita, ciência e tecnologia de alimentos, o seu corpo técnico-científico avançou no conhecimento das cadeias produtivas de interesse. Esse, sem dúvida, constitui fator essencial da Embrapa Agroindústria Tropical, o que favorece, sobremaneira, o conhecimento e a interlocução com os parceiros e clientes, ampliando o horizonte de hipóteses e soluções para os problemas atuais e potenciais da agroindústria tropical.*

*As transformações traduzidas pela globalização e abertura do mercado, a importância das questões ecológicas, a reforma do Estado, as novas formas de financiamento concorrencial da Pesquisa & Desenvolvimento, a força do consumidor e a revolução tecnológica constituem elementos que sinalizam novas regras do comportamento dos agentes econômicos e das instituições de P&D para permanecerem inseridos competitivamente nesse novo contexto.*

*Como resposta a essas alterações, a Embrapa vem internalizando na sua cultura os princípios do planejamento estratégico. Dessa forma elaborou e implementou seu primeiro Plano Diretor em 1988; o segundo em 1994 e o terceiro, já aprovado pelo Conselho de Administração, para o período 1999-2003. Este último constitui a referência para as suas Unidades Descentralizadas realizarem o seu realinhamento estratégico.*

*Desse modo, a Embrapa Agroindústria Tropical realinhou o seu II Plano Diretor – versão preliminar – para o período 2000 - 2003. Para a sua elaboração foi cumprido um procedimento que envolveu análise dos cenários nacional e internacional relacionados à agroindústria tropical e aos desafios atuais para as instituições de P&D. Identificaram-se as ameaças e as oportunidades, os pontos fortes e fracos, definiu-se a visão e os valores, e, a partir daí, redefiniu-se a missão, o negócio, os objetivos e as estratégias necessárias ao cumprimento da missão estabelecida.*

*Este plano tem ainda como objetivo tornar a Embrapa Agroindústria Tropical ágil, participativa e conseqüente para os agronegócios tropicais e para a sociedade de uma maneira geral. Assim, deverá estar ligada ao que está ocorrendo no mundo, de modo a monitorar, gerar, adaptar e disponibilizar conhecimentos e tecnologias, objetivando contribuir estrategicamente para o desenvolvimento da agroindústria tropical.*

## **Contextualização**

*O mundo passa por grandes mudanças num ritmo cada vez mais acelerado, as quais são difundidas, em grande medida, em tempo real mediante os avanços proporcionados pelos novos materiais e a telemática.*

*As facilidades de comunicação e o ‘encurtamento das distâncias’ promoveram um crescimento desmesurado das atividades não produtivas, a exemplo das operações financeiras e do mercado mobiliário, cujo controle vem sendo objeto de negociação por parte dos países desenvolvidos e emergentes. Na economia real, a produção industrial e agrícola também têm crescido, como bem demonstra os atuais volumes e valores transacionados no comércio internacional, observando-se elevação da produtividade embasada, em grande proporção, por avanços tecnológicos.*

*A população mundial, por sua vez, tem crescido a um ritmo menor. Mesmo assim, em termos nominais, isso significa incrementos populacionais significativos, ensejando que a pressão por alimentos e outros bens oriundos da terra será cada vez maior. As fronteiras agrícolas constituem, portanto, um limite importante nessa equação.*

*Como o Brasil é detentor do maior potencial mundial de áreas agricultáveis, são amplas as possibilidades para que conquiste posição de destaque como supridor mundial de produtos agroindustriais, notadamente pelo crescimento da renda em algumas regiões (China e o Sudoeste da Ásia); pela abertura de grandes mercados (União Européia e Japão) com redução do protecionismo; e pelas dificuldades crescentes dos países em impor restrições não-tarifárias que não estejam baseadas em métodos científicos internacionalmente aceitos (regulados pela Organização Mundial do Comércio – OMC).*

*As grandes transformações traduzidas pela globalização e abertura dos mercados, a importância do ambiente, a reforma do Estado, a força do consu-*

midor e a revolução tecnológica constituem elementos que sinalizam para novas regras da concorrência e do comportamento dos agentes econômicos e das instituições de P&D para se inserirem de forma competitiva no mercado. (\*)

A evolução dos mercados de produtos e serviços agroindustriais tem-se pautado por uma crescente exigência em qualidade e preços. De acordo com Moggi e Burkhard (1996), essa evolução pode ter a seguinte periodização: 1945 a 1965 em que predomina mercado carente onde a ênfase se dá na batalha da produção; de 1965 a 1985 quando se observa um mercado saturado onde predomina a batalha do preço; e após 1985 mercado concorrencial, no qual a qualidade (percebida pelo cliente ou consumidor final) e a redução de custos fazem a diferença entre inserção e exclusão no mercado. Nesse ambiente, o mercado é cada vez mais trabalhado em termos da segmentação (nichos) e diferenciação de produtos com foco no consumidor final.

As tendências do agribusiness mundial apontam para uma crescente participação dos setores pós-porteira, ou seja, processamento e distribuição, conforme pode ser constatado na tabela a seguir:

**Dimensões do agribusiness mundial (US\$ bilhões)  
e participação de cada setor(%).**

Setores	Anos		
	1950	2000	2028
Insumos	44 (18%)	500 (13%)	700 ( 9%)
Produção agrícola	81 (32%)	615 (15%)	764 (10%)
Processamento/ Distribuição	125 (50%)	2.885 (72%)	6.536 (81%)
Total	250	4.000	8.000

Fonte: Ray Goldberg apud Machado Filho et al. (1996).

(\*) Detalhamento dessas transformações pode ser visto no III Plano Diretor da Embrapa.

*Os limites, desafios e oportunidades que estão postos, e os que ainda virão, requerem novos modelos gerenciais e de planejamento para o desenvolvimento nacional. Dentro desse processo destaca-se um requisito fundamental - gerenciar o desenvolvimento com base nos novos arranjos institucionais, com foco no cliente, no capital intelectual (pessoas), nas parcerias, nas redes de informação e no aprendizado individual e organizacional.*

*As mudanças ocorridas no planejamento brasileiro que incorporou uma visão geoeconômica, em substituição a visão geopolítica, vem delineando um novo direcionamento no portfólio de investimentos, focando eixos estratégicos de desenvolvimento, agropólos, etc. Essa visão constitui, portanto, um efeito estruturante e coordenador dos empreendimentos, promovendo uma melhoria da qualidade das decisões de investimento, bem como do estabelecimento de parcerias com o setor privado, implicando maior compromisso com o cidadão. Não se trata mais, tão somente, de estabelecer a construção de uma ponte ou de uma estrada, mas de se construir a competitividade da cadeia produtiva.*

*Com esse referencial estão sendo implementados pelo Governo Federal e seus parceiros, dezenas de programas enfiados na marca Brasil em Ação, a exemplo do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Fruticultura do Nordeste – PADFIN, dos Eixos Nacionais de Integração e Desenvolvimento, e do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP. Outros esforços modernizadores estão sendo desencadeados como a criação do CONSAGRO – Conselho Nacional do Agronegócio, resultante de decisões do Fórum Nacional da Agricultura – FNA.*

*Este fato bem demonstra a mudança de percepção da agricultura, antes vista como um segmento cujo valor adicionado representava apenas uma pequena parcela do Produto Interno Bruto – PIB, que decresce com o desenvolvimento econômico, colocando-a num espectro mais amplo e estratégico: o do agronegócio. Nesse contexto, a diferença de ganhos entre as matérias-primas e os produtos processados é grande. Veja-se o caso da castanha de caju que sob a forma de matéria-prima é cotada a US\$ 400,00 / tonelada. Com essa quantidade, são obtidos 230 kg de amêndoas, normalmente vendidos por US\$ 4.000,00, ou seja, dez vezes o valor inicial.*

*Diante disso, as tendências do agronegócio brasileiro estão sendo moldadas mais fortemente pelo ajustamento estrutural, pela busca de eficácia e eficiência produtiva, e pela modificação na forma de atuação das diferentes esferas de governo.*

*A maior exposição dos setores produtivos à concorrência tem promovido ajustamentos estruturais, mormente a exclusão do mercado daqueles agentes*

*produtivos menos preparados tecnológica e gerencialmente. Na agroindústria tropical, esse aspecto assume proporções mais críticas dada suas peculiaridades. Veja-se o exemplo emblemático da indústria de alimentos, com sua diversidade de produtos e seus elevados índices de surgimento e falência de empresas.*

*Nesse contexto, a busca pela eficácia e eficiência produtiva constitui condição fundamental para se promover oferta de produtos e serviços de qualidade a preços competitivos. Esse desafio torna-se maior com as limitações fiscais do Estado e o seu redirecionamento para se tornar menos intervencionista e se concentrar mais nos aspectos regulatórios e de suporte.*

*É nessa realidade, repleta de desafios e oportunidades, que se insere a agroindústria tropical.*

## **Tendências relacionadas com a Agroindústria Tropical**

*Um contexto compartilhado sobre o que se passa no ambiente e que está influenciando a agroindústria tropical foi construído na Conferência de Busca do Futuro da Agroindústria Tropical. Esse evento foi realizado no período de 18 a 20 de abril de 1997, em Fortaleza-Ceará, reunindo 96 participantes representativos dos diferentes segmentos que compõem o sistema agroindustrial. As principais tendências apontadas na Conferência encontram-se alinhadas a seguir:*

### **Consumo / Mercado**

- mudanças no perfil do consumidor ditando regras de mercado;*
- consumidor mais exigente, esclarecido, preocupado com o ambiente e a qualidade de vida;*
- produção e consumo de produtos frescos, minimamente processados e ecologicamente corretos;*
- globalização dos padrões de qualidade e preço;*
- segmentação e diversificação de mercado, incluindo a especialização de produtos regionais;*
- poder de influência dos grandes varejistas sobre o sistema agroindustrial alimentar, com base nas informações sobre o comportamento de compra do consumidor;*

- *eliminação das barreiras tarifárias junto à Organização Mundial do Comércio para produtos agroindustriais.*

## *Estrutura e reorganização agroindustrial*

- *integração sistêmica da cadeia produtiva, com incremento de parcerias ao longo do processo produtivo;*
- *ingresso de capital internacional provocando rearranjo organizacional em todo o ciclo produtivo;*
- *aumento da participação dos grandes conglomerados no mercado;*
- *reorganização da agroindústria com a consolidação dos novos blocos econômicos (MERCOSUL, ALCA, NAFTA)\*\* e acirramento da concorrência;*
- *organização e formação de grupos para manutenção da competitividade;*
- *formação de novos pólos agroindustriais, baseados em economia de aglomeração (cluster) e nos eixos de desenvolvimento;*
- *reorganização da agroindústria alimentar: transformações primárias aproximando-se das fronteiras agrícolas e transformações secundárias aproximando-se dos centros de demanda.*

## *Tecnológicas (P&D)*

- *disponibilidade universal de tecnologias;*
- *redução da pesquisa e desenvolvimento nas grandes empresas e substituição por parcerias com fornecedores e terceirizados;*
- *tecnologia como chave para competição;*
- *necessidade de adequação dos modelos de capacitação de recursos humanos frente às tendências da globalização de mercados;*
- *pesquisa agroindustrial enfeixada num ambiente competitivo, onde a apropriabilidade dos resultados da pesquisa faz muita diferença (lei de patentes, lei de cultivares, etc.).*

---

*(\*\*) MERCOSUL – Mercado Comum do Sul (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai); ALCA – Área de Livre Comércio das Américas; NAFTA - North American Free Trade Agreement.*

## *Ambiente*

- *pressões exercidas sobre o ambiente provenientes dos aumentos populacionais e de produção;*
- *degradação ambiental com seus efeitos sobre a saúde humana, evidenciando a interdependência entre qualidade ambiental e de vida;*
- *ampliação e fortalecimento das barreiras zoo-fitossanitárias;*
- *exigência da qualidade ambiental no desenvolvimento de tecnologias, tomando como referência a ISO 14.000, resultando em sistemas agroindustriais economicamente viáveis, socialmente aceitáveis, ambientalmente sãos e politicamente respaldados.*

## *Políticas Públicas*

- *definição política e priorização da fruticultura irrigada na região Nordeste;*
- *ações governamentais voltadas para Reforma Agrária, Agricultura Familiar e Agroindústria Rural;*
- *busca de equidade entre agentes econômicos e regiões;*
- *incapacidade do Estado, unilateralmente, de formular e implementar políticas públicas;*
- *Estado deve concentrar-se mais nas atividades regulatórias, fiscalizadoras e de suporte.*

## **As Instituições de P&D e os novos desafios**

*Neste final de século, muitas instituições de P&D no Brasil atribuem unicamente à escassez de recursos financeiros como sendo o fator que afeta os seus propósitos e, conseqüentemente, o seu desempenho. No entanto, as transformações que vêm ocorrendo na economia mundial sinalizam que o desafio da sobrevivência institucional não se restringe apenas à dimensão econômico-financeira.*

*Com a abertura da economia, a eficiência e a competitividade da pesquisa passam a ser questões mais delicadas do que num regime comercial fechado e autárquico. Essa abertura aponta para uma concorrência não só por meio de bens e serviços, mas, também, se inicia uma competição entre a pesquisa nacional e a pesquisa proveniente do exterior; entre o capital humano do país e do exterior; entre a capacidade de trabalho e a eficiência produtiva dos pesqui-*

sadores aqui e lá de fora, e, ainda, entre as formas de organização da pesquisa, que conferem maior ou menor eficiência à produção científica aqui e no exterior. Competição, conhecimento e concorrência, em todos os sentidos, haverão de comandar a alocação de todos os recursos, fatores e insumos, daqui por diante.

Essa situação tem levado à convicção de que uma agroindústria forte depende de gestão eficiente de recursos, oferta adequada e oportuna de tecnologias e de informação e infra-estrutura. Além desses, os aspectos ambientais e de qualidade do produto têm que ser considerados. A percepção de não focar apenas a produção agropecuária dentro dos limites da propriedade e sim visualizar o processo produtivo como um todo até o consumidor final, constitui também uma faceta dos novos tempos. Desse modo, pode-se prever um esforço de transformação da parte dos agentes econômicos, visando alterar o perfil dos produtos ofertados nos mercados interno e externo, substituindo a matéria-prima pelos produtos manufaturados. Isso pode levar, da parte dos agentes dos agronegócios, a uma busca de informações relativas à pós-colheita, ao processamento, à logística de exportação, entre outras, o que constitui ameaças e oportunidades para a Unidade. Somado a tudo isso verifica-se, também, problemas no sistema público de assistência técnica e extensão rural, nas empresas estaduais de pesquisa e redução de quadros nas Universidades, o que estabelece novos desafios para o Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária.

Os principais desafios analisados por vários autores e que apontam para transformações nas instituições de P&D são enumerados a seguir:

- a pesquisa passa a ser orientada e financiada com foco na demanda definida pelo cliente;
- necessidade de estabelecer um balanço adequado entre demanda e oferta, tendo em vista que, segundo estudiosos, o instituto que for transformado em balcão deixará de ser instituição de pesquisa e passará a ser instituição prestadora de serviços;
- alocação de fundos para a pesquisa apenas através de um sistema competitivo;
- o “Estado passará a não mais alocar fundos para departamentos, mas para compra de um produto gerado pelos institutos de pesquisa. O produto será a pesquisa tal e qual, não o que faz o departamento tal e qual”;
- a valorização do item de gastos e despesas terá como foco o produto que precisa ser desenvolvido e não despesas alocadas automaticamente para os insumos utilizados na produção de um produto qualquer, genérico, denominado pesquisa;

- *o investimento público ficará restrito ao capital físico e humano inicial, demandando de outras fontes a complementação dos recursos para o custeio integral das atividades de P&D;*
- *“no caso da pesquisa para o avanço da ciência, o princípio da lucratividade imediata não se aplica, dificultando a apropriação exclusiva dos resultados. Nesse caso, os capitais privados afastam-se, sendo que uma das alternativas é direcionar a responsabilidade por esse tipo de pesquisa para instituições semi-públicas, tais como institutos (semi-privados ou semi-públicos), universidades, organizações sem objetivo de lucro, etc.”*

*Todo esse cenário aponta para a necessidade de mudanças nas instituições de P&D, as quais, visando a sua sobrevivência, deverão atentar para os seguintes princípios: da visão de futuro; do foco no cliente e na qualidade; da agilidade e flexibilidade; da aceitação de desafios e monitoramento constante do ambiente externo; das parcerias e alianças público-público e público-privado, em nível nacional e internacional, com o objetivo de captar recursos financeiros; da complementação e estruturação de equipes e/ou projetos setoriais com impactos no mercado; de valorizar equipes e instituições ao invés de indivíduos; da internalização da importância da missão, junto aos empregados, principalmente pesquisadores, para que se visualizem como agentes de transformação e mudanças.*

## **Agroindústria no contexto do agronegócio**

*Diante das transformações da economia, a conceituação de agroindústria, também, sofre alterações. Agroindústria, segundo Lauschner (1975), constituía-se numa “unidade produtiva que, por um lado, transforma, para utilização intermediária ou final, o produto agropecuário ou seus subprodutos não manufaturados, e que, por outro lado, adquire diretamente do produtor rural o mínimo de 25% do valor total dos insumos utilizados”. Restringia-se, portanto, à etapa do processo produtivo responsável pela transformação das matérias-primas em novos produtos. Atualmente, os novos condicionantes impostos pelo mercado concorrencial e o padrão organizacional dos agronegócios exigem uma visão de agroindústria que extrapola o paradigma funcional. O consumidor final, que é o agente econômico que sanciona (ou não) todo o esforço despendido ao longo da cadeia produtiva, e cuja importância vem sendo destacada pelas crescentes conquistas da cidadania, passa a ser o ponto focal e determinante de todo o processo produtivo. Seus hábitos de consumo, necessidades, exi-*

*gências e aspirações, quando bem interpretados, constituem fatores críticos decisivos para o sucesso de empreendimentos agroindustriais.*

*De outra parte, os avanços tecnológicos nos processos de produção, de pós-colheita/abate, de beneficiamento/transformação de produtos, entre outros, juntamente com o envolvimento das questões ambientais e a consagração de consumo de produtos naturais/orgânicos, têm feito crescer o mercado de produtos 'verdes', de decoração e lazer, e de produtos semi-prontos e/ou prontos para o consumo. É o caso de hortaliças e frutas cortadas, flores e plantas ornamentais, cortes especiais de carnes, aves e peixes; enfim, produtos de origem vegetal e animal, não necessariamente submetidos à transformação industrial, mas que receberam um incremento tecnológico que elevou sua expressão econômica nos mercados interno e externo. Tudo isso demonstra que as etapas já mencionadas e a distribuição tornam-se cada vez mais imbricadas. Esse condicionante encerra, também, um outro aspecto diferencial básico: a forma do consumo final do produto, para atendimento dos diferentes nichos de mercado, exige adequação da matéria-prima ao longo de todo o processo produtivo.*

*Todas essas inovações levam a uma nova abordagem conceitual de agroindústria. que passa a ser vista como um sistema mais amplo, e não deve ser confundido apenas com o subsistema de processamento industrial. Com efeito, agroindústria tropical, com o enfoque de agronegócio, é um sistema de agregação de valor em produtos e/ou matérias-primas tropicais de origem agropecuária e/ou agroflorestal orientado para o consumidor final.*

## ***Demandas e foco da Agroindústria Tropical***

*A Embrapa Agroindústria Tropical deve estar ligada ao que está ocorrendo no mundo, de modo a, não só gerar, mas monitorar e disponibilizar conhecimentos e tecnologias de ponta, objetivando contribuir estrategicamente na construção de vantagens competitivas e maior inserção da agroindústria tropical nos mercados local e global.*

*As prioridades no atendimento às necessidades da agroindústria tropical serão determinadas mediante realização sistemática de diagnósticos e prospecção tecnológica, envolvendo os agentes econômicos e sociais relevantes, buscando a melhoria de processos e produtos, a partir das normas de identidade e referências de qualidade.*

*De um modo geral, as demandas agregadas que se apresentam para a Embrapa Agroindústria Tropical, frente ao ambiente externo analisado, são:*

- agregar valor e adequar matérias-primas agropecuárias/agroflorestais tropicais para consumo de mesa e para transformação industrial;*
- catalisar e desenvolver equipamentos, processos de transformação industrial e produtos adequados à pequena e média empresa agroindustrial;*
- aprimorar a competitividade do agronegócio caju ao longo de todo o processo agroindustrial;*
- implantar programas e capacitar multiplicadores para orientar agentes produtivos sobre normas e regulamentos do processo de produção agroindustrial (APPCC, Boas Práticas de Fabricação e de Produção Agrícola, ISO 14.000, etc.);*
- subsidiar a formulação de políticas públicas visando potencializar resultados econômicos e sociais das atividades agroindustriais tropicais.*

*De modo mais específico, são os seguintes os critérios utilizados pela Unidade na definição de foco e priorização das demandas de P&D:*

- cadeias produtivas agroindustriais que apresentem pontos críticos à competitividade (tecnológicos e não tecnológicos), cuja superação represente impactos econômico-sociais relevantes, quanto aos aspectos de geração de emprego, renda e divisas, nos mercados nacional e internacional.*

- cadeias produtivas agroindustriais que envolvam matérias-primas potencialmente importantes, econômica e socialmente, e para as quais ainda não se dispõe de sistemas de produção / processamento devidamente estabelecidos. Nesse contexto, deverá merecer atenção, também, produtos potenciais ou economicamente já explorados, mas que estejam com diversidade ameaçada.*

*Um exemplo que caracteriza bem o segundo critério (item b) é o caso das Spondias spp., mais especificamente, a Spondia mombim (cajá), cujo fruto representa importante demanda do mercado de polpas, sucos e sorvetes, mas não existem plantios ou pomares organizados e nem pacotes tecnológicos disponíveis. A produção é extraída de plantas nativas, nas regiões Norte e Nordeste, onde se verifica forte erosão genética, sobretudo no Nordeste.*

*A Embrapa Agroindústria Tropical, com base nesses dois critérios e nas suas habilidades, concentrará suas ações de P&D, nos próximos cinco anos, nos seguintes agrupamentos de produtos agroindustriais:*

- *amêndoa de castanha de caju e nozes;*
- *bebidas;*
- *alimentos semi-processados;*
- *frutas e hortaliças com valor agregado;*
- *conservas, congelados e desidratados; e,*
- *flores e plantas ornamentais.*

*Esses agrupamentos, considerados na ótica do mercado consumidor final, constituem **produtos**. Entretanto, na perspectiva de atuação da Unidade, todos eles são entendidos como **processo**, ou seja, focaliza-se o sistema de agregação de valor da cadeia produtiva agroindustrial.*

*Assim sendo, é importante ressaltar o caráter de **complementaridade** com as ações das demais unidades descentralizadas e instituições afins ao longo da cadeia produtiva agroindustrial, buscando-se com isso evitar duplicidade, fortalecer parcerias e potencializar resultados.*

*Essa complementaridade pode ser exemplificada com o produto água-de-coco, para o qual a pesquisa, no segmento de produção, já vem sendo desenvolvida e coordenada pela Embrapa Tabuleiros Costeiros, contando com a participação de outras Unidades Descentralizadas do SNPA. Entretanto, a tecnologia para extração e conservação da água em recipientes artificiais, para obter um produto competitivo ao nível de varejo, apresenta ainda gargalos tecnológicos, carecendo, portanto, de esforços de P&D nas áreas de pós-colheita, processamento, dentre outras. É nesse espaço em que devem se engajar as competências e habilidades de Centros como a Embrapa Agroindústria Tropical e Embrapa Agroindústria de Alimentos.*

# **Missão, Visão e Valores**

## **Missão**

*Viabilizar soluções tecnológicas competitivas para o desenvolvimento sustentável da agroindústria tropical do país, mediante a geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício da sociedade.*

### **Sobre a Missão:**

**Viabilizar soluções:** *fazer acontecer soluções viáveis e adequadas.*

**Soluções tecnológicas:** *obter respostas para problemas tecnológicos.*

**Soluções competitivas:** *concorrer com vantagens.*

**Soluções sustentáveis:** *manter contínua e permanentemente a concorrência, sem comprometer o ambiente.*

**Agroindústria tropical:** *sistema de agregação de valor em produtos e /ou matérias-primas tropicais orientado para o consumidor final.*

## **Visão**

*Ser, até 2003, referência nacional e internacional, em soluções tecnológicas para a Agroindústria Tropical, mediante a:*

- capacidade de oferecer, com agilidade, soluções tecnológicas competitivas e sustentáveis;*
- competência em estabelecer parcerias eficientes e estáveis;*
- excelência na captura, no processamento, na geração e na transferência e intercâmbio de informações, conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços qualificados e adequados para os agronegócios atuais e potenciais de seus clientes;*
- constância na melhoria, adequação e atualização de seus recursos humanos, de seus modelos de gestão, de sua estrutura organizacional e da qualidade dos seus produtos.*

## Valores

*No cumprimento da nossa missão, enfatizamos os seguintes valores:*

- **competência** – *Utilizarmos o conhecimento amplo e profundo para oferecer soluções tecnológicas competitivas, sustentáveis, criativas, adequadas e oportunas;*
- **participação** – *Disponibilizarmos produtos de qualidade obtidos com trabalho participativo e proativo de equipes interdisciplinares e pluriinstitucionais;*
- **responsabilidade** – *Termos compromisso com a ética, com o rigor científico e com a qualidade total;*
- **eficiência e eficácia** – *privilegiarmos o foco no cliente e a viabilidade dos seus negócios, racionalizando constantemente tempo, recursos e processos;*
- **agilidade** – *Atendermos rapidamente as demandas dos nossos clientes procurando superar suas expectativas com a qualidade e competitividade dos nossos produtos;*
- **compromisso social** - *Termos compromisso com o ambiente, com as gerações atual e futuras e responsabilidade social e cultural, participando de conselhos, fóruns, pactos e outras formas de organização, contribuindo, assim, com o desenvolvimento da comunidade e o fortalecimento da cidadania.*

## Negócio

*O nosso negócio é Pesquisa e Desenvolvimento para a agroindústria tropical com abordagem de agronegócio.*

## Mercado

*A Embrapa Agroindústria Tropical atuará no mercado de conhecimento e tecnologia aplicados à viabilização de soluções tecnológicas que promovam a competitividade, sustentabilidade, melhoria dos padrões de saúde e nutrição, e redução das desigualdades sociais das atividades relacionadas com a agroindústria tropical.*

## **Produtos**

*A Embrapa Agroindústria Tropical disponibilizará informações e conhecimentos capazes de viabilizar soluções tecnológicas para a agroindústria tropical sob a forma de:*

### **Tecnologias**

*Caracterizada como o “conjunto de conhecimentos científicos, técnicos, empíricos e intuitivos empregados no desenvolvimento, na produção, na comercialização e na utilização de bens e serviços”, a exemplo do cajueiro anão precoce, da conservação de alimentos, etc.*

### **Produtos e Processos**

- produtos tecnológicos propriamente ditos: clones/variedades, equipamentos agroindustriais etc.;*
- produtos para transferência de tecnologia: publicações, vídeos, CD-ROM, etc. ;*
- processos tecnológicos: recuperação de pomares improdutivos, desidratação de frutas, etc.*

### **Serviços**

*Interação organizada, sistematizada e formatada para resolver um problema do cliente ou para habilitá-lo a resolvê-lo: consultorias, treinamentos, análises laboratoriais, testes, avaliações de processos, etc.*

## **Clientes**

*A Embrapa Agroindústria Tropical considera como cliente todo indivíduo, grupo ou entidade, pública ou privada, cujo sucesso em suas atividades dependa dos produtos e serviços, de natureza econômica e social, viabilizados pela Unidade e seus parceiros.*

## **Parceiros**

*A Embrapa Agroindústria Tropical considera como parceiro todo indivíduo ou instituição, pública ou privada, que assumir e mantiver, de forma temporária ou permanente, uma relação de cooperação com a Unidade, compartilhando riscos, custos e benefícios, para pesquisa e desenvolvimento ou transferência de tecnologia.*

*O modelo de gestão da Embrapa Agroindústria Tropical, consubstanciado nas Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento de Agronegócios, potencializa a parceria como forma de complementar as habilidades e os recursos físicos e financeiros para atendimento às demandas.*

## **Objetivos**

*Aprofundar conhecimentos dos condicionantes dos negócios dos clientes, ultimando viabilizar soluções, próprias e capturadas/adaptadas, capazes de promover a competitividade, a sustentabilidade, a saúde, a nutrição, e a equidade da agroindústria tropical, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira. Para isso é imperativo para a Unidade atingir os objetivos abaixo relacionados:*

### **Objetivo global 1**

*Viabilizar soluções tecnológicas que alavanquem a competitividade da agroindústria tropical.*

*Para alcançar a competitividade em uma economia global é necessário que os sistemas agroindustriais alavanquem de forma permanente a qualidade dos seus produtos e a produtividade dos seus processos produtivos. Neste sentido, esforços serão direcionados para:*

- acompanhar e analisar, sistematicamente, o comportamento do mercado da agroindústria tropical e outros afins, identificando atributos de qualidade, tendências, oportunidades e ameaças;*
- gerar, captar, adaptar, aperfeiçoar, avaliar, promover e transferir conhecimentos e tecnologias demandados pela agroindústria tropical, visando seu desenvolvimento;*
- elevar a qualidade, a utilidade e a produtividade dos produtos e processos de importância para a agroindústria tropical;*
- incrementar o desempenho das cadeias produtivas agroindustriais, mediante redução de perdas;*
- definir padrões de qualidade para produtos e desenvolver processos agroindustriais;*

- *identificar, introduzir, adaptar e avaliar novos produtos de valor atual e potencial para a agroindústria tropical;*
- *promover a adequação, a padronização e o valor agregado de alimentos e matérias-primas;*
- *desenvolver e implementar sistema de informação tecnológica e comercial que subsidie a tomada de decisão;*
- *catalisar e promover a adaptação e o desenvolvimento de equipamentos, máquinas, instrumentos e plantas de processos agroindustriais, para racionalizar a produção e o processamento de alimentos e matérias-primas.*

## **Objetivo global 2**

*Viabilizar soluções tecnológicas que promovam a sustentabilidade da agroindústria tropical.*

*Para alcançar a sustentabilidade, é necessário desenvolver a capacidade de redefinir, criar, adaptar, antecipar e ajustar produtos, processos e técnicas de produção de forma compatível com os anseios dos clientes e consumidores finais, observando a sustentabilidade econômica dos agentes produtivos e a sua responsabilidade social e ecológica. Neste sentido, esforços serão direcionados para:*

- *estabelecer e manter parcerias, alianças e outras formas de cooperação com as demais unidades da Embrapa, entidades públicas e privadas do país e do exterior, a fim de complementar habilidades e competências na solução de problemas da agroindústria tropical;*
- *usar, estrategicamente, os princípios de propriedade intelectual como indutores da participação de empresas no mercado, da incubação de empresas mediante empreendimentos de base tecnológica, e como fonte de captação de recursos para a Unidade;*
- *aumentar a produtividade, a qualidade e a utilidade de produtos de interesse da agroindústria tropical, tendo como referência o consumidor final e o ambiente;*
- *promover a diversificação e a integração vertical dos sistemas agroindustriais;*
- *desenvolver estratégias para monitorar e melhorar a utilização dos recursos produtivos e dos resíduos agroindustriais.*

### **Objetivo global 3**

*Viabilizar soluções tecnológicas que contribuam para reduzir os desequilíbrios sociais.*

*Especificamente, os esforços serão canalizados para:*

- aumentar a produtividade, a qualidade e a utilidade de produtos de interesse da agroindústria familiar, através de estratégias e métodos adequados de transporte, conservação, processamento, embalagem e preservação, tendo como referência o consumidor final e o ambiente;*
- desenvolver novas práticas e tecnologias para inovação e agregação de valor a produtos tradicionais;*
- aperfeiçoar o processo de transferência de tecnologias e conhecimentos, tendo como base o entendimento dos conceitos e dos princípios organizacionais e gerencias da agroindústria tradicional e familiar;*
- usar os princípios de propriedade intelectual como indutor da inclusão dos pequenos produtores e processadores no acesso aos avanços da tecnologia e da ciência;*
- desenvolver e adaptar sistemas de produção e processamento para nichos importantes de mercado.*

### **Objetivo global 4**

*Viabilizar soluções tecnológicas que forneçam matérias-primas e alimentos que promovam a saúde e a melhoria do nível nutricional e da qualidade de vida da população.*

*Especificamente, os esforços serão canalizados para:*

- aprimorar estratégias de monitoramento, controle e redução de fatores antinutricionais e contaminantes de alimentos, matérias-primas e de produtos processados e semiprocessados;*
- identificar, introduzir, adaptar e avaliar novos produtos de valor atual e potencial para a diversificação da dieta alimentar e ampliação de oportunidades econômicas;*

- *identificar novas espécies de utilidade para a melhoria da qualidade de matérias-primas e alimentos;*
- *aprimorar estratégias de manejo integrado de pragas e doenças que comprometem a qualidade e o valor econômico de matérias-primas e alimentos.*

## **Metas e indicadores**

*No período de abrangência deste Plano (2000-2003), a Embrapa Agroindústria Tropical deverá cumprir as metas a seguir:*

- *consolidar a implementação do Modelo de Gestão Estratégica como instrumento gerencial;*
- *desenvolver / adaptar, pelo menos, 30 (trinta) tecnologias, entre produtos, processos, equipamentos e métodos;*
- *manter o Centro de Informação Tecnológica e Comercial (CEINFO) atualizado;*
- *ampliar em 20% a participação em workshops, congressos, missões técnicas, fóruns, seminários etc.*
- *elevar o índice de satisfação dos clientes para, no mínimo, 80% em relação aos produtos e serviços;*
- *definir indicadores de padrão de qualidade para 4 (quatro) produtos da agroindústria regional;*
- *implementar / aumentar em 20% o número de parcerias firmadas, com destaque para as internacionais;*
- *desenvolver pelo menos 80% dos projetos de P&D focados na adequação de matérias-primas e processos agroindustriais;*
- *credenciar pelo menos 3 (três) laboratórios junto aos Ministérios da Agricultura e Abastecimento e da Saúde;*
- *consolidar a utilização das “Boas Práticas de Laboratório” em todos os laboratórios;*
- *manter um jardim clonal que garanta a seleção e disseminação de matérias-primas para exploração agroindustrial;*
- *incrementar em 20% a transferência de tecnologias e conhecimentos para pequenos e médios agronegócios familiares;*

- *incrementar a captação de recursos em pelo menos 20%;*
- *consolidar a gestão por processos;*
- *capacitar e reciclar 60% dos empregados nas competências estratégicas definidas;*
- *eleva o índice de satisfação dos usuários com os serviços de informação oferecidos, atingindo pelo menos 80% ao final do período;*
- *aumentar em 50% o número de inserções não-negativas na mídia;*
- *internalizar as políticas de P&D, de comunicação empresarial e de negócios tecnológicos, assim como das políticas gerenciais e administrativas no ambiente interno da Embrapa Agroindústria Tropical;*
- *participar como organizador ou promotor em pelo menos 10 (dez) congressos/simpósios de sociedades científicas no Brasil;*
- *fomentar o desenvolvimento de pelo menos 2 (duas) máquinas e equipamentos por ano, que atendam as necessidades dos pequenos e médios empreendimentos da agroindústria tropical;*
- *incrementar em 20% o número de cursos ofertados sobre técnicas de produção e processos agroindustriais;*
- *depositar pelo menos 4 (quatro) pedidos de privilégio e invenção;*
- *aumentar a produção técnico-científica, atingindo a média de pelo menos 1 (um) artigo em periódico / pesquisador / ano;*
- *promover a proteção da propriedade intelectual.*

## **Diretrizes estratégicas**

*Para otimizar a eficiência e eficácia e consolidar a Embrapa Agroindústria Tropical como unidade de referência no país e no exterior, deverão ser implementadas as seguintes diretrizes:*

***Implantar e gerir processo de administração de marketing e melhorar a transferência de produtos, serviços e conhecimentos*** - o processo de administração de marketing e de transferência de produtos, serviços e conhecimento, aliado a sua política de negócios, visa:

- *estabelecer estratégia mercadológica com vista à identificação, caracterização e estratificação de clientes e concorrentes, bem como dos principais produtos e serviços a serem colocados no mercado;*

- *implantar um sistema organizado de prospecção de demandas, tendo em vista, as necessidades do mercado da agroindústria tropical;*
- *implantar mecanismos e procedimentos de atendimento de demandas de cliente do mercado da agroindústria tropical e sua respectiva região; e,*
- *implantar o programa e planos de comunicação mercadológica e marketing institucional.*

**Desenvolver projetos de P&D focados no mercado** - *esses projetos devem:*

- *primar pela qualidade técnica da proposta;*
- *oferecer soluções para problemas identificados;*
- *ter a perspectiva de geração de um produto final acabado e competitivo;*
- *ser executados com eficiência no uso de recursos.*

**Gerar, adaptar e disponibilizar produtos e serviços de qualidade** - *mediante o desenvolvimento de metodologias e processos adequados e sustentáveis, contemplando os diversos segmentos da sociedade.*

**Aperfeiçoar a gestão da informação técnico-científica, de mercado e administrativa** - *Proporcionar uma conexão estreita e imediata com os usuários, avaliando suas necessidades de informações e respondendo imediatamente a eles. Introduzir flexibilidade geográfica (facilidade de acesso a essas informações), ofertando-as em tempo adequado, em um sistema de troca, visando auxiliar as tomadas de decisão técnico-científicas, de mercado, gerenciais e administrativas.*

**Aprimorar o processo de capacitação de pessoas atendendo às necessidades da Unidade** - *Investir em incorporação, formação e capacitação de pessoas, envolvendo as dimensões interdependentes de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para obtenção de alto desempenho no trabalho e atendimento às necessidades estratégicas da Embrapa Agroindústria Tropical.*

**Promover integração interinstitucional** - *essa ação pressupõe promover, implantar e institucionalizar relações de parceria junto às organizações públicas e privadas no âmbito nacional e internacional, para potencializar as políticas de P&D, de Negócios Tecnológicos e de Comunicação Empresarial, visando:*

- executar projetos de P&D interdisciplinares;
- aumentar a participação da Unidade em fóruns;
- participar na formulação de políticas públicas;
- utilizar complementaridade de competências para gerar produtos e serviços de qualidade;
- trocar, continuamente, experiências e informações; e
- captar recursos.

**Implantar e gerenciar o processo de comunicação interna** - Melhorar a comunicação, formal e informal, visando disponibilizar informações relevantes à Unidade e a seus empregados, de modo compreensível, contextualizada e ágil, em veículos e formas apropriados e complementares (mídias diversas: impressas, eletrônicas e orais). Estimular o diálogo, a influência recíproca, a interação e a troca de experiências na Embrapa Agroindústria Tropical. A comunicação deve ser entendida como um processo de construção do relacionamento entre a Unidade e seus públicos internos e externos, e deles entre si.

**Promover excelência operacional** - Para elevar a eficiência operacional nas áreas de P&D, gerencial e administrativa, com vistas ao atendimento de demandas cada vez mais específicas focadas no cliente e no mercado, fica patente a necessidade da formação de estruturas mais flexíveis com equipes virtuais (UPD's - Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento de Agronegócios e UNT's - Unidades de Negócios Tecnológicos) no sentido de:

- implantar processo de gerenciamento da satisfação dos clientes com os resultados de produtos e serviços da Unidade;
- adotar gestão por processos;
- adotar os princípios da gestão pela qualidade total;
- internalizar a necessidade de executar tarefas com visão de processos junto aos colaboradores da Unidade;
- executar os processos com agilidade, qualidade, produtividade, eliminação de retrabalho e redução de desperdícios.

**Estabelecer mecanismos para integração do processo de P&D com as demais áreas da Unidade** - Planejar, promover e institucionalizar a realização de ações de P&D com todas as outras áreas da Embrapa Agroindústria Tropical, visando a geração de resultados compatíveis com exigências, necessidades e aspirações da Unidade e do mercado da agroindústria tropical.

### **Implantar mecanismos de motivação e de reconhecimento por resultados**

- Esses mecanismos deverão ser baseados em:

- um bom ambiente de trabalho, contemplando infra-estrutura e pessoas;
- um processo de participação de empregados em ganhos resultantes da atuação da Unidade em relações interinstitucionais, em especial, as comerciais;
- um maior envolvimento da equipe técnica e de apoio para que tenham uma visão de gestão de processos, mudando a atual forma de trabalho, focada em atividades individuais; e,
- uma reformulação dos atuais mecanismos de avaliação, premiação e promoção.

**Captar recursos financeiros** - Buscar formas de aumentar receitas próprias (diretas e indiretas) por meio de planos estratégicos, agressivos e competitivos para ofertar e gerar demandas para clientes por produtos e serviços. Profissionalizar o negócio, criando mecanismos facilitadores de gestão e de revisão da legislação atual, visando maior autonomia no gerenciamento e uso das receitas provenientes de contratos e convênios.

**Avaliar impactos ambientais e sócio-econômicos** - Analisar os impactos econômicos, ambientais e sociais provocados pela adoção de produtos e serviços disponibilizados por meio da Embrapa Agroindústria Tropical, junto a interessados do setor agroindustrial tropical, visando retroalimentar os projetos de P&D da Unidade. Essas informações são de utilidade político-institucional e de grande valor estratégico para tomada de decisões na gerência de P&D.

**Construir imagem de Centro de Referência** - Planejar, organizar, executar e gerenciar ações que interfiram na forma pela qual públicos-alvo e a sociedade em geral vêem a Unidade, visando tornar essa percepção externa cada vez mais positiva e consolidada. O aprimoramento da imagem de referência em soluções tecnológicas para Agroindústria Tropical depende, essencialmente, da competitividade dos produtos e serviços da Unidade e do avanço nos processos de negociação tecnológica e de comunicação empresarial. Também, contribuem para a formação dessa imagem atributos como: excelência de sua gestão, de seu atendimento e do seu compromisso com a responsabilidade social.

## **Projetos estruturantes**

*A nova missão da Embrapa Agroindústria Tropical constitui-se num desafio que provocará mudanças no comportamento das pessoas e colaboradores, na sua estrutura e na sua gestão. Algumas mudanças estão em andamento, outras precisam ser iniciadas, por isso, além dos projetos que implementarão as diretrizes estratégicas da Diretoria Executiva da Empresa, no âmbito da Embrapa – Agroindústria Tropical deverão ser executados os seguintes projetos estratégicos:*

### **Consolidação da estrutura de laboratórios e implantação de unidades-piloto**

*Este projeto tem o objetivo de implantar unidades-piloto e consolidar os laboratórios da Unidade de modo a viabilizar, a partir de estudos em nível de bancada laboratorial, a realização de testes de simulação e otimização no desenvolvimento de processos, elevação de escala (scale-up) para obter dados de engenharia que viabilizem as tecnologias agroindustriais demandadas pelos seus clientes. É importante destacar que a estruturação dessas plantas-piloto pressupõe uma estrutura leve e flexível, capaz de atender multiplicidade de propósitos, sem gastos e inversões em estruturas rígidas.*

*A implantação das plantas-piloto viabilizará avanços que, associados à política de negócios tecnológicos e de comunicação empresarial, credenciará o Centro a desenvolver o ‘core business’ de P&D na cadeia produtiva agroindustrial, permitindo uma melhor disponibilização e venda de processos tecnológicos, produtos agroindustriais, desenvolvimento de programas de capacitação, testes e desenvolvimento de novos produtos em parceria com a iniciativa privada, bem como, na incubação de empresas de base tecnológica.*

### **Complementação e adequação de recursos humanos**

*Este projeto possibilitará o reforço de recursos humanos em áreas atualmente carentes (irrigação, pós-colheita, processamento de alimentos de origem vegetal e animal) e outras áreas estratégicas ainda não implementadas (engenharia de projetos e processos, operações unitárias e gestão ambiental). Visa, também, a complementação da equipe de apoio, especificamente nas áreas de comunicação empresarial, negócios tecnológicos, marketing e certificação*

*da qualidade (técnico de nível superior, assistente de operações e auxiliar de operações) de forma prioritária e estratégica.*

## ***Implantação e aprimoramento de novo modelo de gestão***

*Este projeto tem por objetivo aprimorar e implementar modelos de gestão que permitam a Embrapa Agroindústria Tropical, ser percebida e reconhecida como uma instituição competente, ágil e criativa na solução dos problemas que limitam ou dificultam o desempenho dos agronegócios dos seus clientes.*

*A implantação do Modelo de Gestão Estratégica, cuja modelagem iniciou-se em 1999, constitui uma peça importante para a ação estratégica e o monitoramento deste Plano Diretor.*

*De modo mais específico, ultimando potencializar as políticas de P&D, de Negócios Tecnológicos e de Comunicação Empresarial serão implantadas e aprimoradas Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento de Agronegócios – UPD's e Unidades de Negócios Tecnológicos – UNT's.*

*A UPD constituirá um nível intermediário de agregação, que se localiza entre o programa e o projeto/subprojeto, ultimando facilitar o ajuste fino entre esses dois níveis programáticos. Em cada agrupamento de produtos agroindustriais, serão desenvolvidas ações permanentes de levantamento, prospecção, identificação e priorização de demandas, utilizando metodologias de estudo de cadeias produtivas, construção de cenários, análises de sensibilidade, visitas técnicas, viagens de estudos e missões tecnológicas, entre outros, envolvendo especialistas e representantes dos diversos segmentos produtivos.*

*Serão, também, priorizados pontos críticos (gargalos) tecnológicos das etapas da cadeia produtiva agroindustrial, em função dos atributos de qualidade do mercado (foco no consumidor final) e nas pressões de custos e perdas que ocorrem no processo produtivo.*

*Esses agregados econômicos (castanha de caju e nozes; bebidas, conservas, congelados e desidratados, entre outros) facilitam, portanto, o acesso a estatísticas, bem como vislumbram a identidade dos principais agentes econômicos representativos dos diversos segmentos da(s) cadeia(s) produtiva(s) envolvida(s), tornando mais transparente o caminho de mão dupla que interliga os agentes produtivos e as instituições de pesquisa. Dessa maneira, possibilitam, também, o acompanhamento e avaliação de impactos sociais e econômicos relacionando-os às ações tecnológicas (e não tecnológicas)*

*implementadas por parte da(s) unidade(s) de pesquisa participante(s) do processo. No plano interno, esse modelo pretende promover uma descentralização na gestão da pesquisa, atenuando a sobrecarga existente sobre a Chefia Adjunta de P&D, e potencializando a formação de novas lideranças.*

*Por sua vez, as Unidades de Negócios Tecnológicos terão por finalidade disponibilizar informações, produtos, serviços e outras atividades concernentes ao atendimento de demandas dos seus clientes (internos e externos). Desta forma, os laboratórios, a biblioteca, os campos experimentais, entre outros, serão realinhados com uma filosofia de unidade de negócio, promovendo a geração de receitas pela venda de inteligência, produtos e serviços, e visando, no limite, a sua auto-sustentabilidade.*

*Esta estruturação deve promover a articulação de parcerias para complementar as habilidades (competências) requeridas para solucionar os pontos críticos identificados e priorizados na cadeia produtiva agroindustrial. Ênfase maior deve ser conferida ao segmento que envolve o processamento e/ou transformação industrial, de modo a superar as limitações internas da Unidade em termos de infra-estrutura e de pessoal.*

*De princípio, essas Unidades de Negócios Tecnológicos serão assim constituídas:*

- informação para o agronegócio;*
- produção de mudas macropropagadas;*
- produção de mudas micropropagadas;*
- proteção de plantas;*
- sistemas de produção agrícola;*
- pós-colheita;*
- processamento agroindustrial;*
- controle e qualidade de alimentos.*

*Dentre as ações mais relevantes para dinamizar esse modelo de gestão, apontam-se:*

- capacitar pessoal na Área de Negócios Tecnológicos para dar suporte às ações de captação de recursos financeiros ultimando complementar / implantar a infra-estrutura de pesquisa (plantas-piloto, laboratórios, etc.);*
- promover melhorias constantes no processo de comunicação interna e externa;*

- *promover integração de equipes interdisciplinares (times), visando facilitar o estabelecimento da gestão por processo;*
- *promover aperfeiçoamento do sistema de avaliação e premiação por resultados, em função do desempenho de equipes (times) atuantes em projetos, Unidades de Pesquisa e Desenvolvimento do Agronegócio e Unidades de Negócios Tecnológicos;*
- *estabelecer mecanismos alternativos para suprir deficiência de pessoal de suporte à pesquisa mediante inclusão de bolsistas, mestrandos, estágios não remunerados, etc.*
- *promover novos mecanismos de transferência e intercâmbio de tecnologia, a exemplo de dia de campo eletrônico, teleconferência, capacitação à distância, workshops virtuais, empreendimentos de base tecnológica, buscando potencializar o uso dos recursos de tecnologia de informação e comunicação proporcionados pelos avanços nessa área.*

## **Otimização do uso de recursos computacionais na gestão da informação**

*Apesar da estrutura de recursos computacionais da Embrapa Agroindústria Tropical ter atingido níveis bastante satisfatórios, a utilização destes recursos como forma de facilitar a disseminação de informações relevantes, internamente, tem se mantido aquém do desejável. Parte da explicação para este fato pode ser atribuída a uma questão “cultural” que ainda pode ser sentida entre uma parcela de usuários. Por outro lado, essa postura não gera estímulo a um esforço maior no sentido de se criar e manter um sistema ágil e consistente que tenha como características fácil disponibilização e acesso a informações importantes e atualizadas.*

*Objetiva-se com este projeto, o desenvolvimento de ações focadas nesses pontos de modo a ter como resultado, uma mudança de postura dos usuários em relação ao uso dos recursos disponíveis, uma elevação da eficiência no processo de disseminação das informações e da comunicação interna, gerando economia de tempo e de recursos materiais pelo uso cada vez mais produtivo dos modernos recursos computacionais disponíveis no Centro, a exemplo do CEINFO - Centro de Informações Comerciais e Tecnológicas para Fruticultura Tropical, em fase de implantação.*

## **Cooperação internacional**

*A cooperação internacional é entendida em termos gerais, como “a atividade através da qual países e organizações externas tornam efetivo, com a Embrapa Agroindústria Tropical, o intercâmbio de conhecimentos e interesses, seja de caráter cooperativo, comercial ou de ambos”.*

*Assim sendo, a cooperação internacional torna-se um instrumento para expansão da base científica e tecnológica, o suporte e fortalecimento institucional e promoção do desenvolvimento sustentável da Agroindústria Tropical, fundamentada na reciprocidade e no proveito mútuo.*

*Objetiva-se regular, sistematizar e ampliar o relacionamento com países e instituições ligadas a Agroindústria Tropical, utilizando-se do aprofundamento da articulação com o LABEX, com a Secretaria de Cooperação Internacional, e com a própria Diretoria Executiva, para incrementar o aproveitamento dos recursos institucionais disponíveis, principalmente na captura, adaptação, transferência e intercâmbio de informações, conhecimentos e tecnologias que solucionem os problemas da Agroindústria Tropical.*



MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA E DO  
ABASTECIMENTO

