



RELATO  
INTEGRADO  
2022

**Embrapa**

*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

# RELATO INTEGRADO 2022

*Embrapa  
Brasília, DF  
2022*

## Administradores da Embrapa

### Identificação geral

<b>CNPJ:</b> 00.348.003/0001-10	<b>NIRE:</b> 53500000763
<b>Sede:</b> Brasília, DF – 43 Unidades Descentralizadas localizadas nos estados e no Distrito Federal	
<b>Tipo de estatal:</b> empresa pública federal	
<b>Acionista controlador:</b> União	
<b>Tipo de capital:</b> fechado	
<b>Abrangência de atuação:</b> nacional	
<b>Setor de atuação:</b> pesquisa agropecuária	
<b>Empresa de Auditoria Independente:</b> Audimec – Auditores Independentes Telefone: (83) 3338-3525 Avenida Governadora Agamenon Magalhães, 2615. 15º Andar – Recife, PE	

### 1ª edição

1ª impressão (2022): 1

Publicação digital (2022): PDF

### Conselho de Administração

Guilherme Soria Bastos Filho

Presidente

Daniel Klüppel Carrara

Sérgio de Zen

Paulo César Rezende de Carvalho Alvim

Rafaelo Abritta

Caio Paes de Andrade

Selma Lúcia Lira Beltrão

Conselheiros

### Diretoria-Executiva

Celso Luiz Moretti

Presidente

Angélica de Paula Galvão Gomes

Diretoria-Executiva de Governança e Gestão

Guy de Capdeville

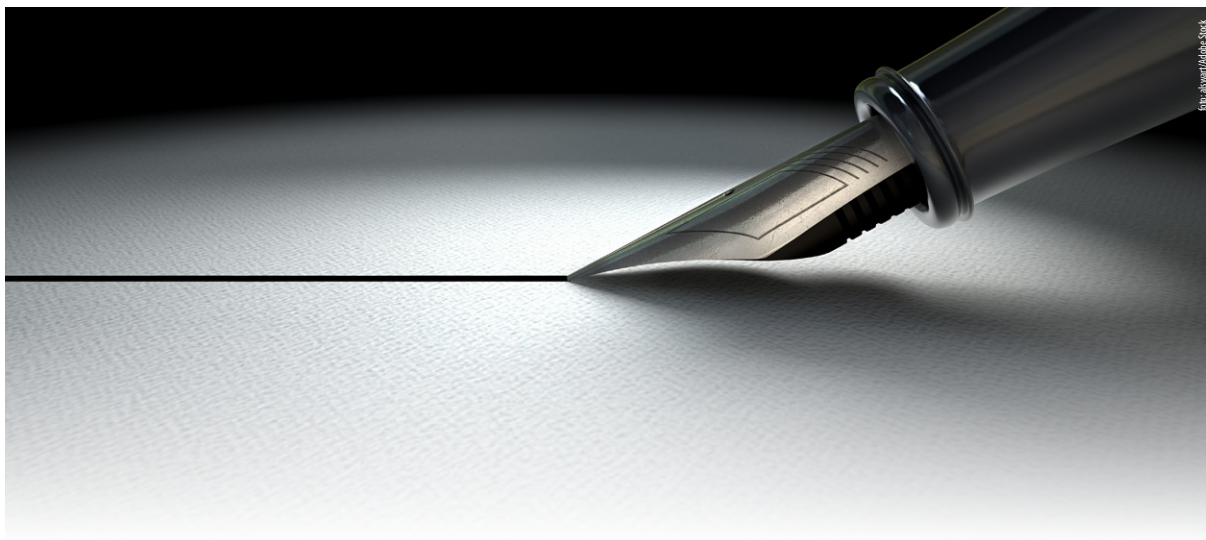
Diretoria-Executiva de Pesquisa e Inovação

Mara Silvia Rocha Ribeiro

Diretoria-Executiva de Pessoas, Serviços e Finanças

Tiago Toledo Ferreira

Diretoria de Negócios



## MENSAGEM DO PRESIDENTE

É com satisfação que apresentamos o *Relato Integrado* da Embrapa no qual registramos os principais resultados decorrentes da atuação da Empresa em 2022, documento elaborado em atendimento à **Instrução Normativa TCU nº 84/2020** e de acordo com as orientações indicadas no Anexo da Decisão Normativa TCU nº 198/2022.

No âmbito da governança institucional, o ano foi marcado por fortes mudanças na gestão com a implantação dos projetos **Transforma Embrapa** e **Centro de Serviços Compartilhados**. Focados na revitalização da gestão e da estrutura da Empresa, assim como na redução de custos, ocorreram de forma assíncrona, visando à eliminação de retrabalho e a otimização dos recursos humanos, materiais e financeiros. As mudanças implantadas foram importantes para sanar problemas e dar mais agilidade à atuação na Sede, responsável pelo suporte administrativo e institucional às Unidades da Empresa presentes em todo o território nacional.

No final de 2022, estavam em execução na nossa programação de pesquisa **1.140 projetos**, sendo a maioria sobre processos agropecuários, cultivares e produtos agropecuários ou industriais. Alcançaram o marco de **25% da nossa carteira programática os projetos de inovação aberta**, que são aqueles movidos por demandas do mercado e desenvolvidos com parceiros de negócios. Ao longo do ano, inserimos no mercado efetivamente **34 novos tecnologias**, das quais 27 são monetizáveis e trarão retorno financeiro para a Embrapa. As outras sete foram disponibilizadas gratuitamente aos produtores ou são cultivares de domínio público, promovendo a agregação

de valor ao longo de cadeias produtivas. Adicionalmente, geramos **998 ativos tecnológicos** – produtos, processos e serviços que, qualificados, serão disponibilizados para o setor produtivo. Como resultados finalísticos da atuação da Embrapa, esses ativos materializam, em entregas, o conhecimento científico produzido e as soluções tecnológicas desenvolvidas para o agro em benefício da sociedade brasileira – missão e objetivo-fim da Embrapa.

Importante destacar ainda que destas 34 novas tecnologias, **25 respondem diretamente a políticas públicas**, tais como a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR) e o Programa Nacional de Zoneamento Agrícola e de Risco Climático (Zarc), evidenciando o comprometimento da Empresa com o papel que lhe cabe como instituição pública.

No ano de 2022, registramos a **captação de R\$ 31,1 milhões em royalties sobre exploração comercial de cultivares, bioinsumos e outros ativos**, montante que supera em aproximadamente 20% o valor obtido em 2021, quando já tínhamos superado a captação de 2020 em 67,27%.

Em alinhamento com os Objetivos Estratégicos do VII Plano Diretor da Embrapa (PDE), e frente à tomada de consciência da necessidade de uma produção agropecuária mais conectada aos princípios conservacionistas, trabalhamos majoritariamente com o objetivo de sustentabilidade e competitividade. Internamente, essa priorização se refletiu no **projeto de usinas fotovoltaicas**, nosso maior investimento em sustentabilidade atualmente. O projeto



nos ajuda a atuar diretamente em prol da preservação do meio ambiente. **Só em 2022 nosso parque fotovoltaico poupou o equivalente ao consumo médio de 9.534 casas e à preservação de 1.606 árvores.**

Comprometidos em promover o avanço da pauta de equidade de gênero e raça, lançamos oficialmente, no final do ano, o **Observatório das Mulheres Rurais do Brasil**, iniciativa de extrema importância para a Empresa e seus parceiros, o Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa) e a Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO). O foco do observatório é coletar e divulgar dados sobre a atuação das mulheres no setor, a fim de traçar e manter atualizado um retrato da participação feminina no agro. Buscamos, assim, subsidiar a proposição de ações, projetos e políticas públicas que alavanquem essa participação e melhore as condições de trabalho e de vida das mulheres rurais.

Nas páginas que se seguem, encontram-se os principais destaques da nossa atuação como referência mundial na produção de ciência agropecuária nos Trópicos. Exemplos que atestam a firmeza de propósito com que enfrentamos desafios e mantemos nosso compromisso de apoiar a sociedade a superar dificuldades que impactam o Brasil e o mundo.

Estamos seguros de que esse Relatório Integrado retrata a competência técnica e gerencial da Embrapa frente à complexidade da pesquisa científica e da transferência de tecnologias agropecuárias, que precisam, cada vez mais, contribuir para sistemas alimentares competitivos, socialmente justos e ambientalmente sustentáveis.

***Celso Luiz Moretti***

# AGRADECIMENTOS ESPECIAIS

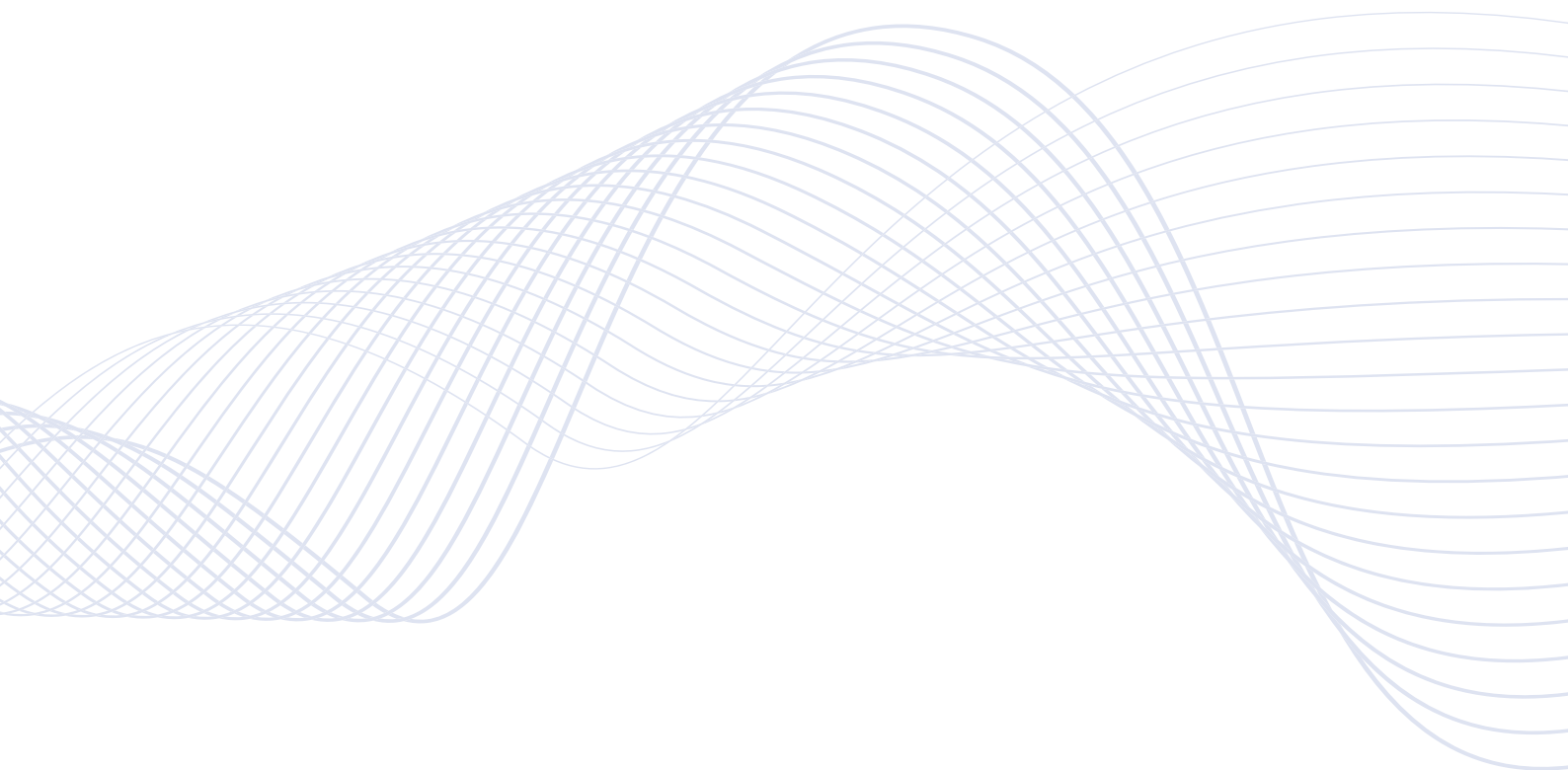


Eliseu Roberto de Andrade Alves – participante do grupo que concebeu a Embrapa, integrante da primeira Diretoria-Executiva, entre os anos de 1973 e 1979, e presidente da Embrapa de 1979 a 1985 – encerrou sua carreira na Embrapa em 2022.

Em sua última participação na reunião de gestores, ocorrida em novembro, Dr. Eliseu contou que a intenção, na época da criação da Empresa, era desenvolver uma ciência genuinamente brasileira para garantir a segurança alimentar da população. “Como sabemos que deu certo? É só olhar para a produção de alimentos. Enviamos produtos alimentícios a 150 países, alimentamos o povo brasileiro, produzimos uma renda que tem sustentado o crescimento da economia nacional. A Embrapa é um sucesso que mostra que a ciência é uma arma extremamente poderosa”, declarou orgulhoso.

Informações adicionais sobre a trajetória do Dr. Eliseu Alves podem ser obtidas no portal:

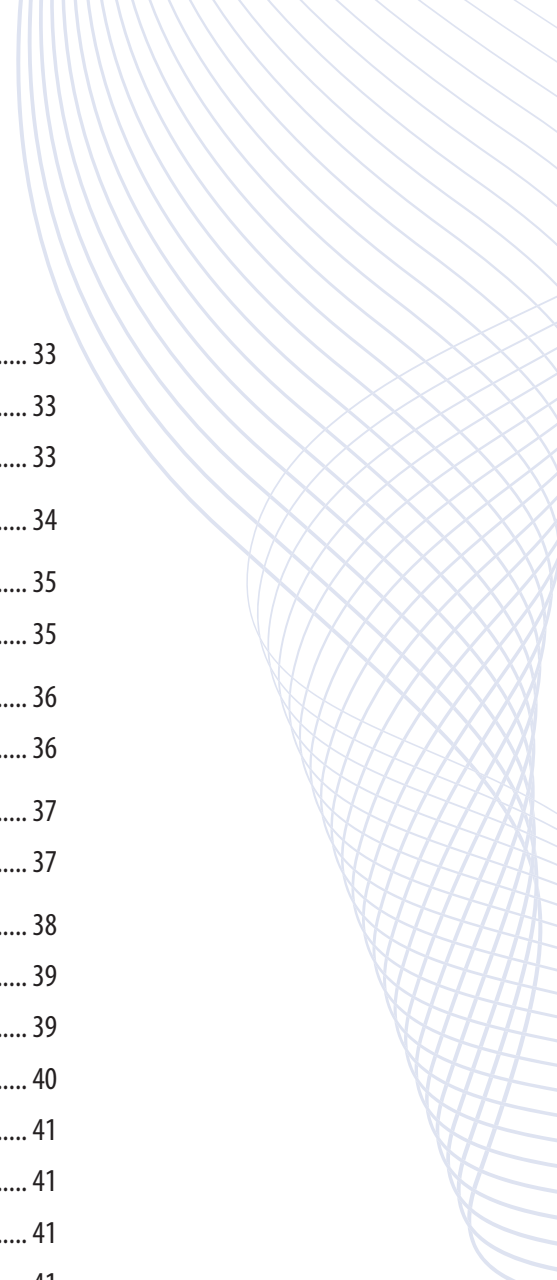
<https://www.embrapa.br/eliseu-alves>



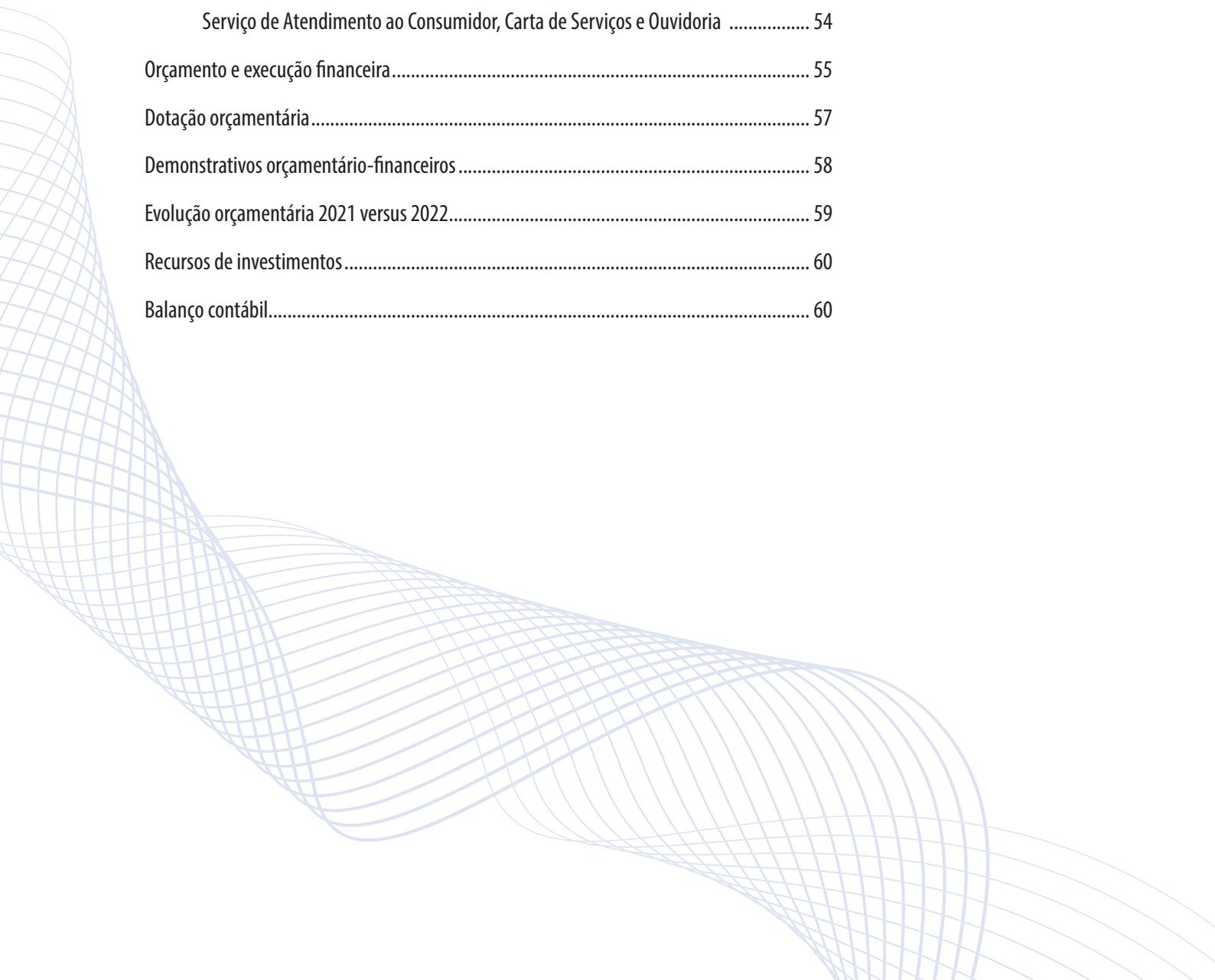
# SUMÁRIO

Quem somos .....	9
Inovar para transformar .....	9
Governança e gestão .....	10
Transforma Embrapa .....	10
Centro de Serviços Compartilhados (CSC) .....	10
Estrutura de governança .....	12
Gestão de normativos .....	13
Principais normas direcionadoras .....	13
Cadeia de valor .....	14
Ambientes externo e interno .....	15
Ambiente interno: forças e fragilidades .....	16
Planejamento e gestão estratégica .....	17
Gestão de riscos e controles internos.....	19
Materialidade.....	20
Plano Plurianual .....	20
Plano Diretor da Embrapa .....	20
Plano de Negócios.....	20
Resultados em inovação.....	21
Alcance de metas de inovação .....	21
Programação de pesquisa .....	24
Resultados da programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em 2022 ...	26
Soluções tecnológicas .....	27
Políticas e programas de governo.....	31
Políticas públicas nacionais.....	31
Políticas públicas globais .....	31
Mulheres rurais .....	32
Observatório Mulheres Rurais do Brasil .....	32

Parcerias, inovação e transferência .....	33
Parcerias .....	33
Cultivares licenciadas .....	33
Royalties .....	34
Gestão de ativos protegidos .....	35
Lucro Social <sup>F</sup> .....	35
Gestão à vista .....	36
Resultados em gestão .....	36
Gestão de pessoas .....	37
Equipe Embrapa .....	37
Programa Pró-Equidade .....	38
Educação corporativa .....	39
Desenvolvimento gerencial .....	39
Detalhamento das despesas de pessoal e evolução do quadro .....	40
Trabalho remoto .....	41
Conformidade legal .....	41
Recomendações .....	41
Ouvidoria .....	41
Gestão patrimonial e infraestrutura .....	42
Investimentos .....	42
Alienação de ativos e cessões de bens .....	42
Conformidade legal .....	43
Desafios, fraquezas e riscos .....	43
Gestão de licitação e contratos .....	44
Processos de contratação e contratações mais relevantes .....	44
Conformidade legal .....	44
Desafios, fraquezas e riscos .....	44
Gestão da tecnologia da informação .....	45
Montantes de recursos aplicados em tecnologia da informação .....	45
Indicadores de satisfação .....	46
Conformidade legal .....	46
Desafios, fraquezas e riscos .....	46



Sustentabilidade e gestão da qualidade .....	47
Gestão ambiental e boas práticas.....	48
Boas práticas de gestão ambiental.....	48
Programa de Eficiência Energética .....	49
Gestão da qualidade .....	49
Relacionamento com a sociedade e partes interessadas .....	51
Portal da Embrapa .....	51
Relacionamento com a imprensa .....	51
Mídias sociais .....	52
Prosa Rural.....	52
e-Campo .....	53
Caravana Embrapa FertBrasil .....	53
Serviço de Atendimento ao Consumidor, Carta de Serviços e Ouvidoria .....	54
Orçamento e execução financeira.....	55
Dotação orçamentária.....	57
Demonstrativos orçamentário-financeiros .....	58
Evolução orçamentária 2021 versus 2022.....	59
Recursos de investimentos .....	60
Balanço contábil.....	60



# QUEM SOMOS



- Somos regidos pelas Leis
- lei nº 5.851 de 7/12/1972
  - lei nº 13.303 de 30/6/2016
  - lei nº 6404 de 15/12/1976
  - decreto nº 8.945 de 27/12/2016

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) foi criada em 1973 com o desafio de desenvolver um modelo de agricultura e pecuária tropical genuinamente brasileiro, superando as barreiras que limitavam a produção de alimentos,

fibras e energia no nosso país. Como empresa pública, promove e apoia a formulação, o aprimoramento e a implementação de políticas públicas sobre temas de interesse da agropecuária nacional. A Embrapa faz parte do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária (SNPA), sendo acionista de algumas empresas de pesquisa estaduais, tais como: Empresa Estadual de Pesquisa Agropecuária da Paraíba (Emepa), Empresa de Pesquisa Agropecuária do Rio Grande do Norte (Emparn), Empresa Baiana de Desenvolvimento Agrícola (EBDA), Empresa Mato-Grossense de Pesquisa, Assistência e Extensão Rural (Empaer).

## Inovar para transformar

Em 2022 A Embrapa completou 49 anos de uma empresa que busca estar cada vez mais conectada com a entrega de valor à sociedade.

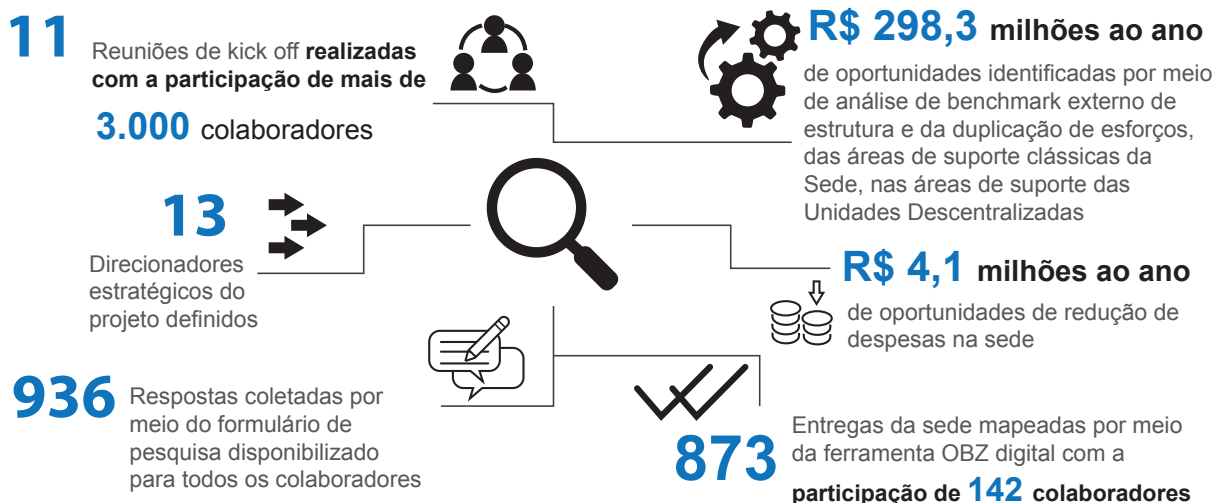


**Missão**  
Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira

Continua-se na escalada de ser cada vez mais protagonista e parceira essencial na geração e no uso de conhecimentos para o desenvolvimento sustentável da agropecuária brasileira, com objetivos de gestão sendo concretizados a partir de resultados efetivos, fruto do proposto no VII PDE<sup>1</sup>.

O lema “Inovar para transformar” foi traduzido em um ano marcado pela transformação e mudança na forma de se relacionar com os agentes externos e no qual se priorizaram ajustes necessários em gestão e estrutura.

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.embrapa.br/vii-plano-diretor>



# GOVERNANÇA E GESTÃO



O projeto Transforma Embrapa foi um marco na gestão da empresa em 2022.

Foram desenvolvidas várias ações envolvendo cerca de 3.000 empregados da empresa.

Trouxe como principais resultados:

- Nova estrutura da Sede
- Diagnóstico da situação das Unidades Descentralizadas
- Nova Cadeia de Valor da Empresa.
- Identificação e correção de re-trabalho

As mudanças foram grandes com estabelecimento de nova estrutura organizacional e *modus operandi*. Foram dois projetos finalizados em 2022 para garantir esse novo olhar sobre a gestão: Transforma Embrapa e Centro de Serviços Compartilhados. Com isso, foi estabelecido um novo organograma para a Sede da Empresa e uma nova forma de atuar em áreas sensíveis, como gestão de pessoas, gestão do patrimônio e tecnologia da informação, por exemplo.

## Transforma Embrapa

O projeto Transforma Embrapa foi iniciado em 2021, sendo concluído em agosto de 2022. Ao longo do período de desenvolvimento do projeto, foram realizadas e desenvolvidas entregas:



## Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

A implantação, por meio de um projeto piloto que envolveu a Sede da Embrapa e cinco UDs localizadas no Distrito Federal, foi iniciada em agosto de 2022 com foco nas áreas de serviços de informação (bibliotecas, design e arquivística), administração e atendimento de pessoal (remuneração, benefícios, acadêmicos, informações funcionais e segurança e saúde no trabalho), contratações (compras, comércio exterior e gestão administrativa de contratos) e administração do Parque Estação Biológica (gestão da infraestrutura e logística).



Alguns resultados de 2022:

- Redução de 41% quantidade de pessoal utilizado no serviço compartilhado
- Economia potencial de R\$ 525 mil ao ano com a redução de cargos comissionados nas Uds
- Aumento do nível de concorrência nos processos.

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Além dos órgãos estatutários, existem outros elementos que contribuem para a boa governança da organização: a gestão estratégica (Diretoria-Executiva), a gestão tática (Unidades Centrais – UCs) e a gestão operacional (Unidades Descentralizadas – UDs). Nosso organograma pode ser visitado na página da Embrapa: <https://www.embrapa.br/organograma>

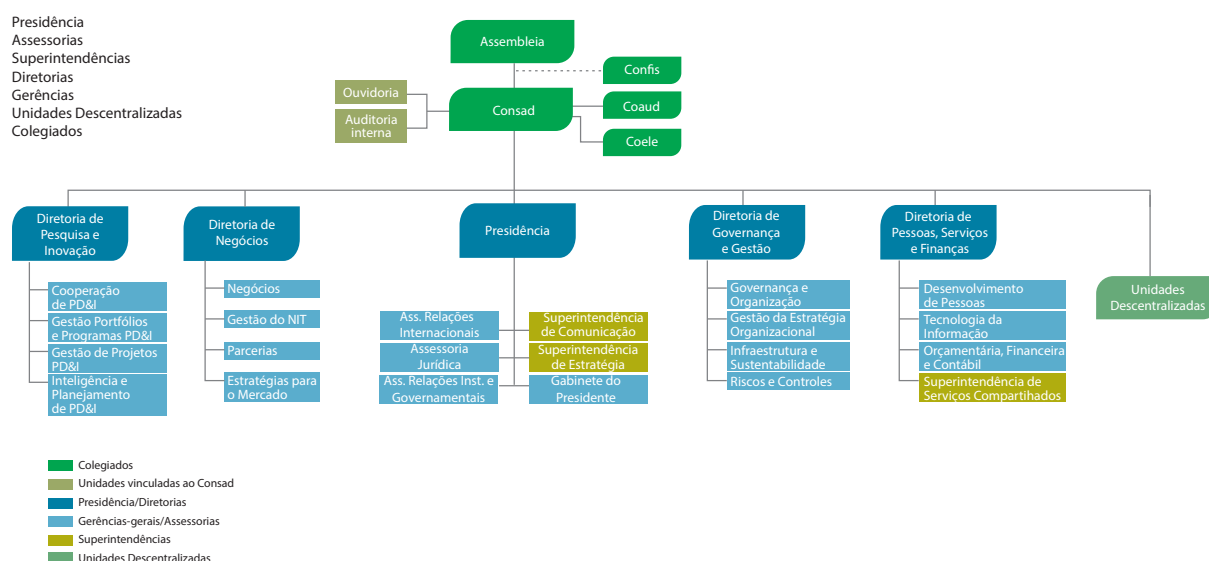
Apresentamos nossa nova estrutura organizacional da Sede da Embrapa, que passou a vigorar a partir de agosto com a conclusão dos trabalhos do projeto Transforma Embrapa.

Com a nova estrutura, destacam-se:

- **Menos níveis hierárquicos:** facilita a tomada de decisão e o processo de comunicação, garantindo maior agilidade na resolução de problemas e atendimento de demandas.
- **Diretoria de Negócios:** a criação dessa diretoria demonstra nosso objetivo de aproximarmos dos nossos clientes com tratamento estratificado para cada tipo de necessidade. Desde projetos de grande vulto com inovação aberta até trabalhos de transferência de tecnologia e capacitação com os pequenos produtores e grupos específicos.
- **Diretoria de Governança e Gestão:** essa diretoria foi criada para fortalecer os controles internos, a excelência

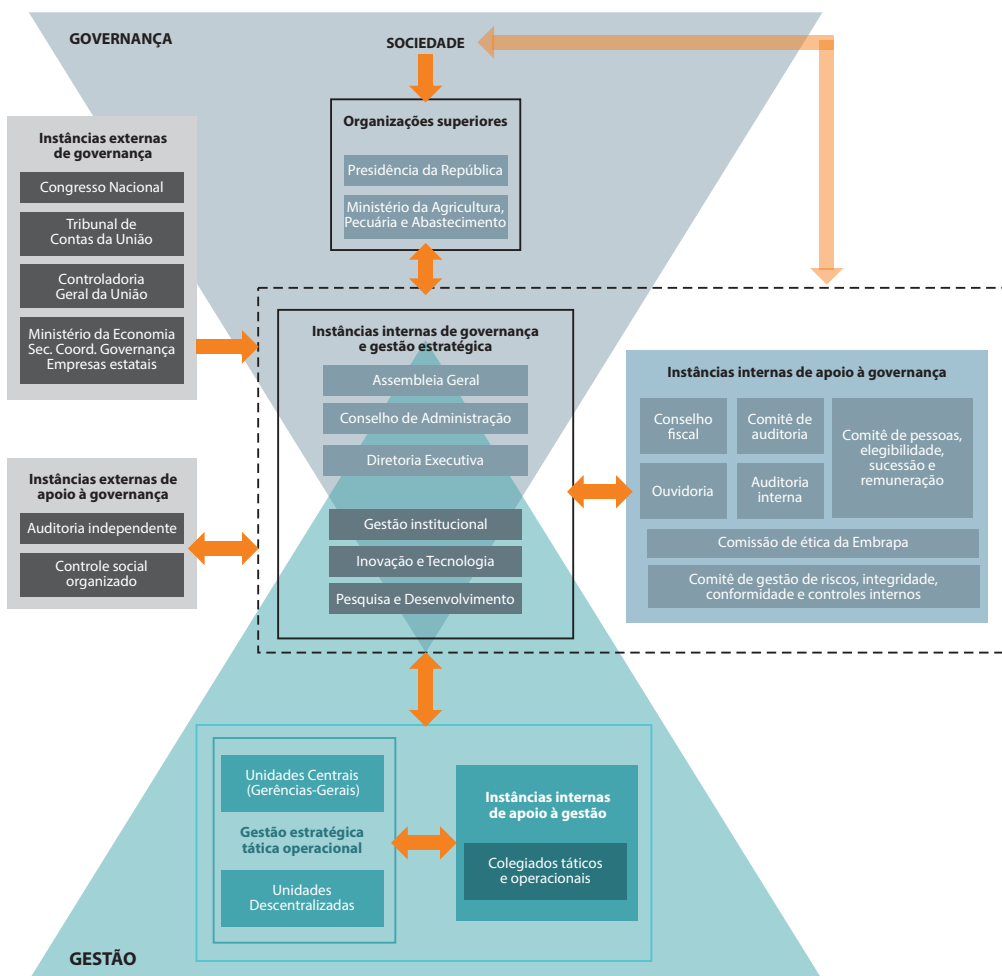
na gestão, a integridade e a gestão de infraestrutura e qualidade. Áreas importantes que, ao longo dos últimos anos, têm ganhado especial atenção da Empresa. Também caracterizada pela inteligência em gestão, que visa subsidiar a diretoria na tomada de decisão frente aos desafios organizacionais da Empresa.

- **Superintendência de Estratégia:** essa área ligada diretamente ao presidente e ao Colegiado Estratégico tem papel fundamental de organizar informações estratégicas, propor o Plano Diretor da Empresa e realizar a gestão da estratégia.
- **Superintendência de Comunicação:** instituída para retomar a centralidade do comando corporativo da área na Empresa, é responsável pela coordenação da Rede de Comunicação da Embrapa, composta pelos profissionais lotados nos Núcleos de Comunicação Organizacional das Unidades Descentralizadas (UDs) e na própria Sede. Possibilitou a retomada da unicidade de foco e de abordagem para as ações institucionais, mercadológicas e de comunicação da ciência em nível corporativo que, potencialmente, têm maior poder de impacto sobre a imagem e a reputação públicas da Embrapa. Estar ligada diretamente à Presidência da Empresa, em termos de governança, fortalece a atuação estratégica da comunicação.



## Estrutura de governança

Nossa estrutura de governança atende ao disposto na Lei nº 13.303/2016 e demais recomendações de órgãos governamentais. Com a mudança na estrutura organizacional da Sede, a alteração que ocorreu é que as UCs passaram a ser Gerências Gerais. E não mais Secretarias como era até a gestão passada.



Baseado no modelo proposto pelo Tribunal de Contas da União – TCU

## GESTÃO DE NORMATIVOS

Em 2022, destacam-se dois distintos momentos da área de normativos: o primeiro compreendendo as atividades durante a execução do Projeto Transforma e o segundo compreendendo a fase de implementação de seus resultados.

Como destaque do primeiro momento, assinalam-se os novos regimentos das Unidades Organizacionais vinculadas à Presidência e às Diretorias-Executivas. Para o segundo momento, após a implementação dos resultados do Projeto Transforma, os esforços da área normativa visaram dar sequência à estabilidade normativa necessária para o funcionamento da Empresa. Ao todo, foram 42 normativos trabalhados formalizados por meio do Boletim de Comunicação Administrativa (BCA) onde se é dada a publicidade dos atos de gestão da Empresa ao público interno.

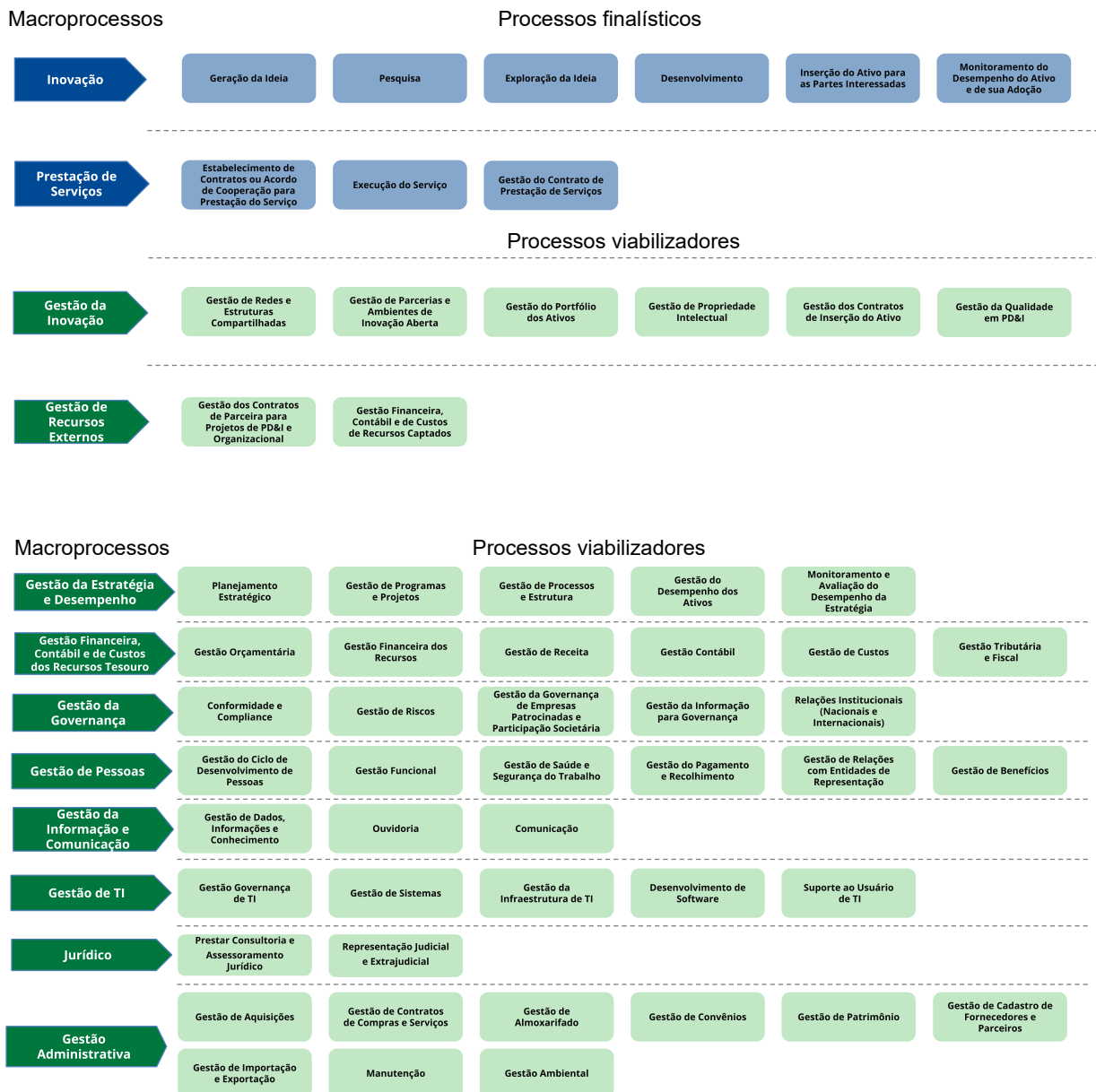
### Principais normas direcionadoras

Como empresa estatal, atendem-se às orientações do governo federal, em especial por meio dos direcionamentos da então Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest), bem como do Ministério da Agricultura e Pecuária. Nossa orientação jurídica maior é a Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) e o decreto que a regulamenta (Decreto nº 8.945/2016). Os principais normativos estão disponíveis no endereço: [www.embrapa.br/documentos-institucionais](http://www.embrapa.br/documentos-institucionais). Alguns exemplos de documentos importantes:

- Estatuto Social da Embrapa.
- Código de Conduta, Ética e Integridade da Embrapa.
- Política de Gestão de Riscos, Integridade, Conformidade e Controles Internos.
- Política de Transações com Partes Relacionadas.
- Política de Sustentabilidade.
- Política de Inovação da Embrapa.
- Regulamento de Licitações, Contratos e Convênios.

## Cadeia de valor

Com o projeto Transforma Embrapa, foi revisada a cadeia de valor. Agora ela conta com maior detalhamento e traz no seu desenho macroprocessos novos, como Prestação de Serviço



## Ambientes externo e interno

### Ambiente externo: forças motrizes e dinâmicas emergentes em nível global



- Observatório de Tendências
- Análises e Estudos
- Estratégias para a Embrapa

O Sistema de Inteligência Estratégica da Embrapa – Sistema Agropensa – dedica-se a produzir e difundir conhecimentos e informações em apoio à

formulação de estratégias de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) da própria Empresa e de instituições parceiras. Para tanto, a rede de inteligência estratégica monitora estrategicamente o ambiente externo e, quando são identificadas questões críticas, realiza estudos e análises que visam captar oportunidades e ameaças ao agro brasileiro, com especial atenção à atuação em PD&I.

Acesse em:

<https://www.embrapa.br/agropensa/sistema-agropensa>

Periodicamente, as informações e os estudos do ambiente externo são utilizados para atualizar a visão de futuro do agro brasileiro. Na mais recente atualização, que tem o ano de 2030 como horizonte temporal, a Embrapa identificou e organizou as mudanças estruturais do ambiente de produção de alimentos, fibras e bioenergia em oito megatendências, a saber:

- Sustentabilidade.
- Adaptação à mudança do clima.
- Agrodigital.
- Intensificação tecnológica e concentração da produção.
- Transformações rápidas no consumo e na agregação de valor.
- Biorrevolução.
- Integração de conhecimentos e de tecnologias.
- Incremento da governança e dos riscos.

No último ano, o monitoramento do ambiente externo abrangeu temas sensíveis ao agronegócio brasileiro e global, como a instabilidade no setor de insumos, particularmente defensivos, o impacto das mudanças climáticas e de políticas governamentais, a regulamentação, a tecnologia e a automação, assim como identificou as principais tendências dos sistemas alimentares, de consumo e produção, além de movimentos de preços e demanda.

Além disso, em 2022 a Embrapa realizou estudos prospectivos em temas críticos para a sua agenda de PD&I agropecuária. Com isso, foram identificados desafios e ameaças no âmbito de bioinsumos para nutrição de plantas; bioeconomia na Amazônia; redução de perdas e desperdícios de alimentos e segurança alimentar; e redução de gases de efeito estufa na pecuária.

O monitoramento e os estudos mostraram que o conflito Rússia-Ucrânia potencializou a crise já instalada no sistema alimentar global, enfraquecido pela covid-19, pelas mudanças climáticas e pela crise energética. A explosão dos preços internacionais dos fertilizantes, o desequilíbrio entre a produção e a demanda global de grãos e as imperfeições dos mercados, combinadamente, influenciaram e continuam influenciando negativamente a segurança alimentar global, seja via inflação dos alimentos, seja por insuficiência de renda. Nesse contexto, os sistemas alimentares estão sendo ainda mais desafiados, e, conseqüentemente, novas respostas de PD&I estão sendo demandadas para superar tais desafios. Alguns desses desafios se destacam, por trazerem consigo ameaças e/ou oportunidades.

Os sistemas alimentares devem ser suficientemente robustos para suportar grandes eventos disruptivos, tais como a pandemia da covid-19 e o conflito Rússia-Ucrânia, além das mudanças geopolíticas comerciais deles decorrentes. Pensando no futuro, as políticas públicas e os modelos de negócios merecem ser reexaminados, em busca de priorização ainda maior da competitividade de custos e flexibilidade das operações, considerando toda a cadeia produtiva. A governança dos sistemas e cadeias produtivos será ainda mais necessária.

A questão da sustentabilidade se evidenciou na lista de prioridades globais. Isso sugere que o destaque para a produção sustentável tende a crescer cada vez mais, mas, paralelamente, as demandas por desempenho e transparência também aumentarão. No caso brasileiro, ressalta-se a oportunidade de fortalecer a bioeconomia, especialmente por meio da manutenção da floresta em pé, bem como de realizar a expansão agrícola sustentável, aumentando a produção agrícola e neutralizando os impactos ambientais desse aumento. Além disso, o aprimoramento de sistemas de produção animais, o manejo do solo e a economia circular podem ser meios de buscar a redução de emissões de gases de efeito estufa pelos sistemas agroalimentares. Todas são exemplos de oportunidades no âmbito de tecnologias e conhecimentos agropecuários que podem, ainda, gerar benefícios econômicos por meio do mercado de carbono.

O nexo entre saúde e nutrição foi evidenciado, fortemente, pela pandemia da covid-19. Isso provavelmente fortalecerá ainda mais o interesse do consumidor em questões como rastreabilidade, trazendo exigências que impactam em todo o sistema agroalimentar.

Portanto, ao monitorar e estudar o ambiente externo, a Embrapa busca elementos para o seu ciclo de planejamento estratégico, revisitando a sua atuação de acordo com oportunidades e ameaças identificadas. Os desafios aqui mencionados deixam clara a complexidade da pesquisa e transferência de tecnologia agropecuária, que precisam, cada vez mais, contribuir para sistemas alimentares competitivos, socialmente justos e sustentáveis.

## Ambiente interno: forças e fragilidades

Em 2021 o diagnóstico realizado pela Empresa apontou algumas necessidades de otimização da força de trabalho, rastreabilidade e conformidade de informações, reestrutu-

ração e modernização dos processos de trabalho e consequentemente redução de custos.

Assim, 2022 foi marcado por fortes mudanças na gestão a partir dos projetos Transforma Embrapa e Centro de Serviços Compartilhados, conforme já mencionado. Esses dois projetos de revitalização da gestão e estrutura da Empresa ocorreram de forma assíncrona e tinham como proposta a busca de excelência na gestão e de redução de custos. As mudanças na Sede foram importantes para sanar problemas de retrabalho, dando maior agilidade na prestação de apoio às Unidades da Empresa.

As informações geradas no âmbito do Transforma Embrapa serão agora fundamentais para estudos internos que possam melhorar a gestão das Unidades de pesquisa. As mudanças da Sede já começaram a ser monitoradas por comitês que, em razão das recomendações, farão o monitoramento das melhorias dos macroprocessos administrativos da Sede: Aquisições; Comunicação; Jurídico; Planejamento Estratégico; Gestão de Pessoas; Financeiro; Tecnologia da Informação e Relações Institucionais.

Projeta-se que, até o primeiro semestre de 2023, os primeiros resultados possam ser utilizados para tomada de decisão na gestão organizacional e auxiliar na melhoria de processos.

O Centro de Serviços Compartilhados foi implantado em setembro e faz parte de um esforço da Empresa em buscar soluções inteligentes que proporcionem redução de custo. Até o momento ele envolve cinco Unidades do Distrito Federal. O monitoramento também já começou, e a partir de 2023, a depender dos resultados obtidos, outras Unidades da Empresa comporão esse esforço.

Para 2023 está prevista uma série de ações de diagnóstico organizacional que contribuirão para a elaboração do novo planejamento estratégico da Empresa: diagnóstico de clima organizacional, primeiros trabalhos de estabelecimento de perfis de cargos, estudo de modelo de planejamento e gestão da estratégia.

# PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

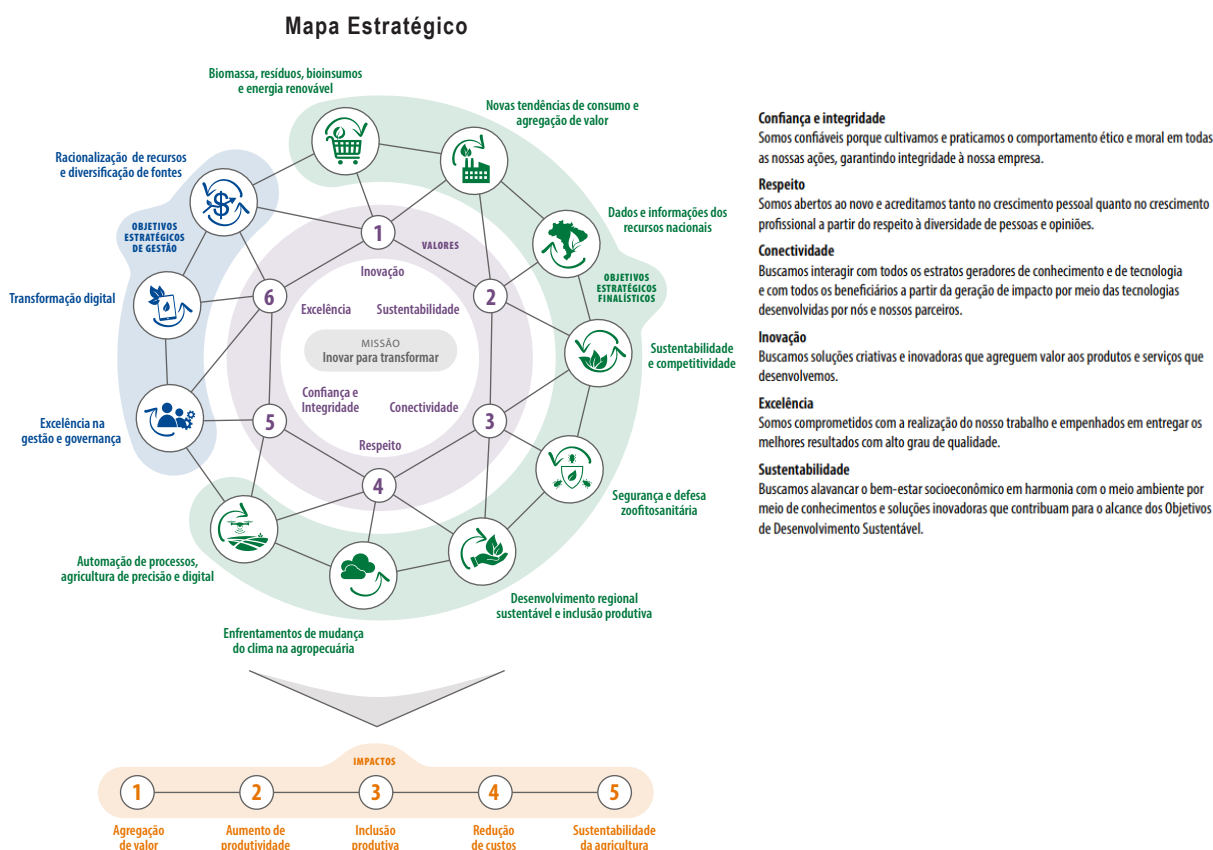
Em 2022 acompanhou-se o VII Plano Diretor da Embrapa (VII PDE), documento que comunica à sociedade os resultados a serem alcançados em curto prazo. A Embrapa está trabalhando com 30 metas ligadas aos 11 objetivos estratégicos, divididos em 8 objetivos de ecossistema de inovação e 3 objetivos de gestão.

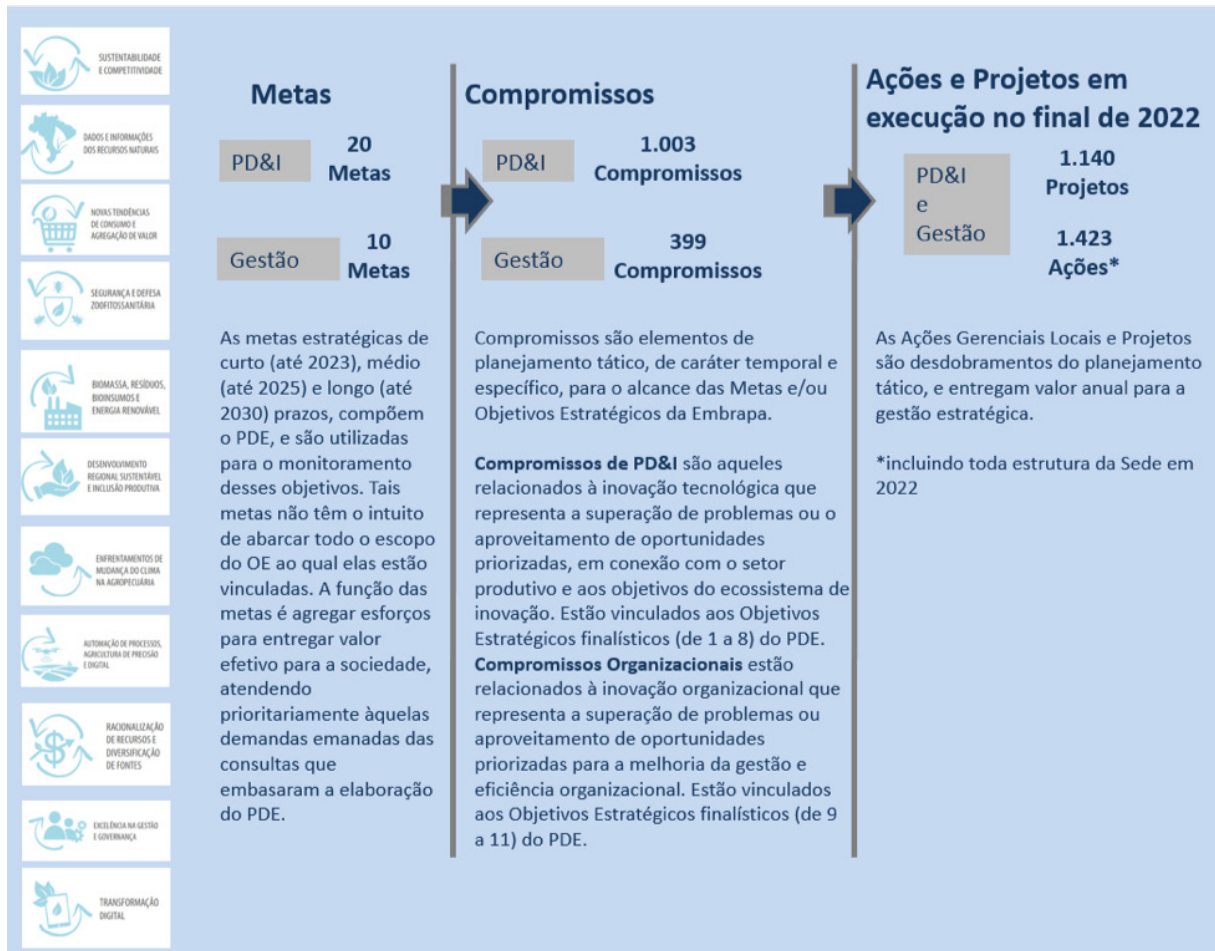
- MISSÃO** Viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.
- VISÃO** Ser protagonista e parceira essencial na geração e no uso de conhecimentos para o desenvolvimento sustentável da agricultura brasileira até 2030.

As Unidades assumiram ao todo 1.402 compromissos para o alcance dos objetivos, compondo, assim, os elementos de planejamento o Plano De Execução da Unidade (PEU) e a Agenda de Trabalho Anual (ATA), que desdobram a estratégia nos níveis táticos e operacionais. O esforço coordenado entre Unidades Centrais e Descentralizadas é orientado pelo Modelo Integro e operacionalizado

no seu sistema informatizado, disponibilizado a todos os empregados da Empresa. Esse esforço se traduz em 1.140 projetos e 1.423 ações gerenciais que permitem a entrega dos resultados à sociedade. Com essa estratégia, assumiu-se a responsabilidade de prover respostas às mais diferentes necessidades colocadas pelos clientes e estabelecidas nos objetivos.

No período de monitoramento, o levantamento e a análise de informações sobre o estado de implementação da estratégia vigente na Empresa permitiram a identificação de novas oportunidades para a retroalimentação do seu processo de planejamento estratégico. Dessa forma, metas e ações estratégicas foram refinadas a fim de permitir a correção de rumos nos horizontes de curto, médio e longos prazos. Além disso, iniciaram-se alguns trabalhos prospectivos para a atualização do VII PDE com o lançamento do *Documento de Visão 2022*.





Em 2023 serão iniciados os trabalhos de atualização e revisão do VII Plano Diretor, a partir de estudos e coleta de informações junto aos diversos atores com os quais a Empresa se relaciona. O objetivo é que se continue em

sinergia com o ambiente externo como foco no atendimento das demandas do setor produtivo, antecipando problemas e identificando novas oportunidades para a agricultura brasileira.

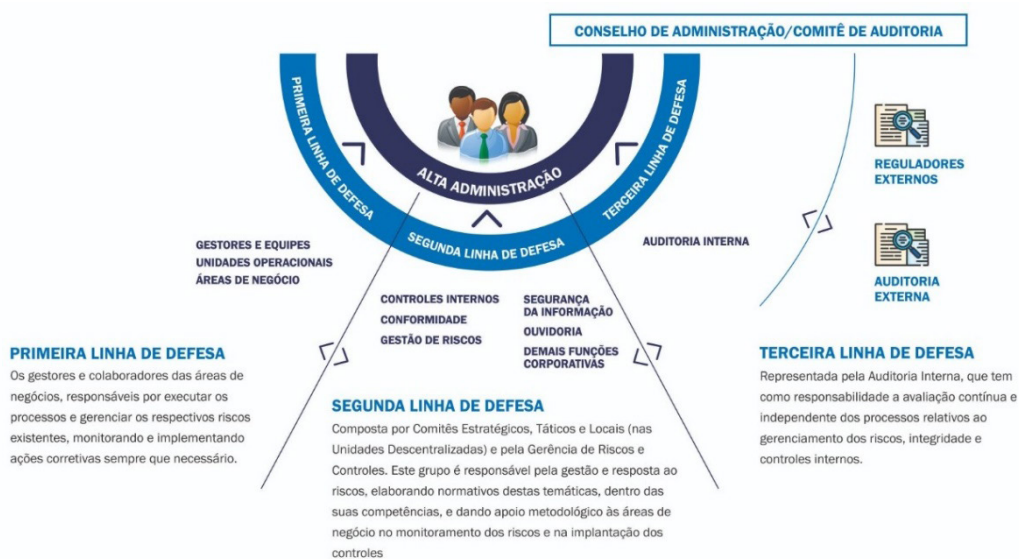
# GESTÃO DE RISCOS E CONTROLES INTERNOS

As ações de gestão de riscos na Embrapa são executadas e monitoradas continuamente de acordo com as linhas de defesa.

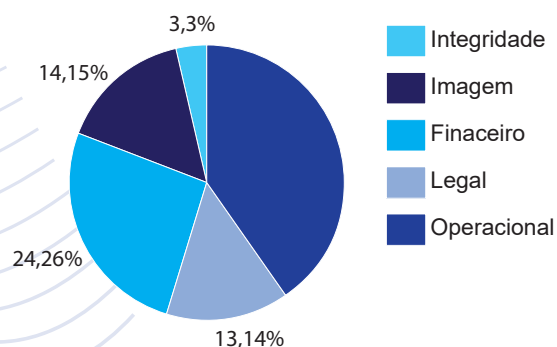
Em 2022, a publicação da *Metodologia de Riscos Estratégicos* permitiu iniciar a identificação e proposição de ações para os possíveis impactos no alcance das metas e dos objetivos estratégicos da Embrapa.

Os maiores riscos mapeados ainda são operacionais, correspondendo a 37,4%. Já quanto ao nível de risco, é possível ver que a maioria dos riscos se encontram no nível extremo e alto, conforme a metodologia aplicada.

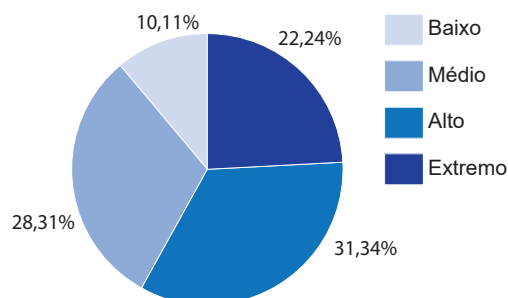
Outra ação em gestão de riscos realizada em 2022 foi a realização de oficinas-piloto em duas UD's da Embrapa (Recursos Genéticos e Biotecnologia e Amazônia Ocidental), levando-se para as Unidades ferramentas que permitam uma utilização mais eficaz dos recursos. Estimam-se, em 2023, oficinas em pelo menos 20 Unidades para auxiliar na identificação dos riscos que permitirá focar naqueles que apresentam maior impacto para a Unidade, com elaboração de planos de contingência em caso de materialização desses riscos, permitindo gerenciá-los, obter informações relevantes para embasar decisões, orientar os gestores e reduzir a chance de erros.



Tipo de risco



Nível de risco



# MATERIALIDADE

Para a elaboração, gestão e garantia de entrega de resultados dos objetivos e metas estratégicos, conta-se com três direcionamentos que embasam a prestação de contas.

## Plano Plurianual

As políticas públicas e direcionamentos governamentais impactam diretamente na execução dos objetivos estratégicos e em ações paralelas da Empresa. Tais políticas e direcionamentos são usados como balizadores e direcionadores da estratégia a partir da formulação do Plano Plurianual (PPA). No PPA trabalha-se em função da Política de Inovação Agropecuária e são estabelecidas metas a serem cumpridas ao longo do seu período de duração atendendo ao Objetivo 1228.

Prover conhecimentos e tecnologias adequadas para a adoção de soluções para o setor agropecuário, fomentando a competitividade, a rentabilidade da produção, a segurança alimentar e nutricional, e o desenvolvimento da agropecuária.

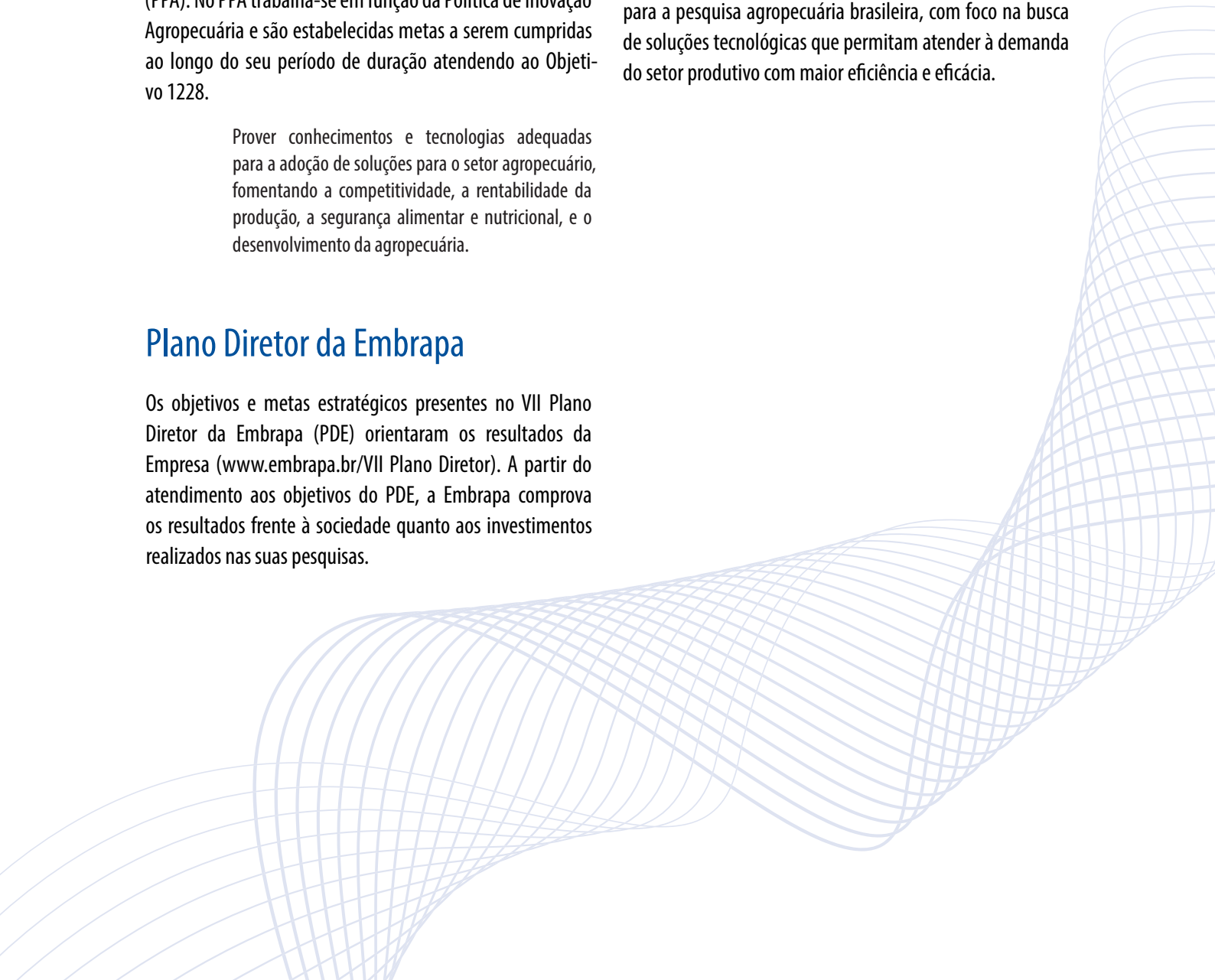
## Plano Diretor da Embrapa

Os objetivos e metas estratégicos presentes no VII Plano Diretor da Embrapa (PDE) orientaram os resultados da Empresa ([www.embrapa.br/VII Plano Diretor](http://www.embrapa.br/VII%20Plano%20Diretor)). A partir do atendimento aos objetivos do PDE, a Embrapa comprova os resultados frente à sociedade quanto aos investimentos realizados nas suas pesquisas.

## Plano de Negócios

O Plano de Negócios se caracteriza por ser um desdobramento do PDE, o qual evidencia as metas de inovação e gestão organizacionais no curto prazo. ([www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1111836/plano-de-negocios-2019-e-estrategia-2019-2023](http://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/1111836/plano-de-negocios-2019-e-estrategia-2019-2023)).

Em 2022, essas metas foram atualizadas e ajustadas conforme mudanças estruturais e conjunturais no mercado e na economia mundial, as quais afetaram o Brasil nos últimos anos. Os ajustes na estratégia de atuação da Empresa contribuíram para o redirecionamento de ações e prioridades para a pesquisa agropecuária brasileira, com foco na busca de soluções tecnológicas que permitam atender à demanda do setor produtivo com maior eficiência e eficácia.



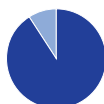
# RESULTADOS EM INOVAÇÃO

## Alcance de metas de inovação

As metas de inovação estão distribuídas nos primeiros oito objetivos estratégicos do VII PDE. O acompanhamento do alcance das metas é realizado a partir da avaliação de impacto feita anualmente. Os valores apresentados referem-se à variação do indicador em 2022 em relação à sua respectiva linha de base. Mais detalhes de suas execuções e informações qualitativas, acessar o Plano de Negócios 2022 (<https://www.embrapa.br/planos-de-negocios>).

### Sustentabilidade e Competitividade

91%



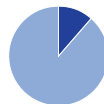
**Meta 1.1** Até 2025, incrementar em 20% o benefício econômico gerado por práticas agropecuárias e tecnologias sustentáveis redutoras de custos desenvolvidas pela Embrapa e parceiros.

115%



**Meta 1.2** Até 2025, aumentar em 15% a adoção de tecnologias produzidas pela Embrapa e parceiros que preservem a qualidade nutricional, a segurança ou a vida útil de produtos da agropecuária, contribuindo para redução de perdas de alimentos

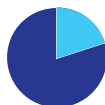
11,5%



**Meta 1.3** Até 2030, aumentar em 10% a adoção de cultivares de grãos, hortaliças frutíferas e forrageiras da Embrapa e parceiros

### Dados e informações dos recursos naturais

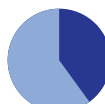
80%



**Meta 2.1** Até 2025, incrementar em 20% o benefício econômico gerado por práticas agropecuárias e tecnologias sustentáveis redutoras de custos desenvolvidas pela Embrapa e parceiros.

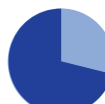
### Novas Tendências de Consumo e Agregação de Valor

40%



**Meta 3.1** Até 2025, aumentar em 15% o impacto econômico gerado pela adoção de tecnologias agregadoras de valor a produtos alimentares, florestais e agroindustriais desenvolvidos pela Embrapa e parceiros.

29%



**Meta 3.2** Até 2025, aumentar em 40% o impacto econômico de soluções tecnológicas da Embrapa e parceiros relacionadas às boas práticas de produção, de pescado, carne, leite e ovos.



### Segurança e defesa zoofitossanitária

-56%



**Meta 4.1** Até 2025, aumentar em 30% o impacto econômico gerado por tecnologias desenvolvidas pela Embrapa e parceiros para o manejo de problemas zoofitossanitários.

105%

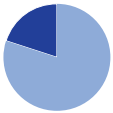


**Meta 4.2** Até 2030, contribuir para o aumento de 300% na adoção do manejo integrado e insumos biológicos desenvolvidos pela Embrapa e parceiros para o controle de pragas e doenças da cadeia agropecuária brasileira



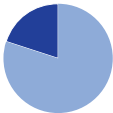
### Biomassa, resíduos, bioinsumos e energia renovável

20%



**Meta 5.1** Até 2025, viabilizar a incorporação (adoção) pelo setor produtivo de cinco soluções tecnológicas alternativas a produtos de base não renovável

20%

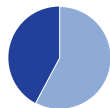


**Meta 5.2** Até 2030, viabilizar a disponibilização de cinco novas matérias-primas renováveis para uso no contexto da bioeconomia



### Desenvolvimento regional sustentável e inclusão produtiva

42%



**Meta 6.1** Até 2025, aumentar em 25% o impacto econômico gerado por meio da adoção de tecnologias e práticas desenvolvidas pela Embrapa e parceiros para o Semiárido e a Amazônia.

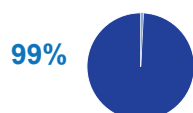
47,6%



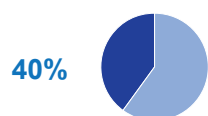
**Meta 6.2** Até 2025, contribuir para geração de 200 mil empregos diretos e indiretos pela adoção das tecnologias da Embrapa e parceiros pelo setor produtivo.



## Enfrentamentos de mudança do clima na agropecuária



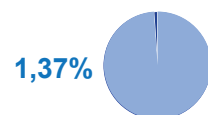
**Meta 7.1** Até 2025, ampliar em 10 milhões de hectares as áreas de sistemas de produção integrados e recuperação de pastagens que utilizam soluções tecnológicas geradas pela Embrapa e parceiros, contribuindo para mitigação de 60 milhões de toneladas de CO<sub>2</sub> equivalente.



**Meta 7.2** Até 2025, disponibilizar cinco sistemas de manejo desenvolvidos pela Embrapa e parceiros para o manejo sustentável de florestas naturais adaptados às diferentes regiões brasileiras.



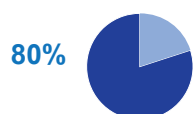
**Meta 7.3** Até 2030, aumentar em 1 milhão de hectares a área de florestas plantadas com sistemas de produção, desenvolvidos pela Embrapa e parceiros, adaptados e produtivos nas diversas combinações ambientais do território brasileiro.



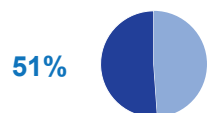
**Meta 7.4** Até 2030, aumentar em 10% os benefícios econômicos derivados do Zoneamento de Risco Climático (Zarc) com apoio da Embrapa e parceiro.



## Automação de processos, agricultura de precisão e digital



**Meta 8.1.** Até 2025, viabilizar a incorporação (adoção) pelo setor produtivo de vinte e cinco soluções tecnológicas em automação e agricultura digital para as cadeias agropecuárias desenvolvidas pela Embrapa e parceiros.



**Meta 8.2.** Até 2025, aumentar em 100% o número de usuários de aplicativos e sistemas digitais gerados pela Embrapa e parceiros.

# PROGRAMAÇÃO DE PESQUISA



Informações sobre portfólios, programas e projetos podem ser obtidas na página da Embrapa.

[Acesse](#)

A programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) da Embrapa está organizada em temas estratégicos, cuja gestão conta com sistemas de informações gerenciais e instrumentos de apoio gerencial, como portfólios de projetos. Os portfólios

são instrumentos de apoio gerencial tático, com a finalidade de direcionar, promover, acompanhar e monitorar a programação de PD&I da Embrapa, definindo o escopo de atuação em alinhamento à estratégia organizacional definida no PDE. A missão dos portfólios é direcionar a produção de soluções em PD&I para demandas nacionais e suas interfaces com as demandas regionais.

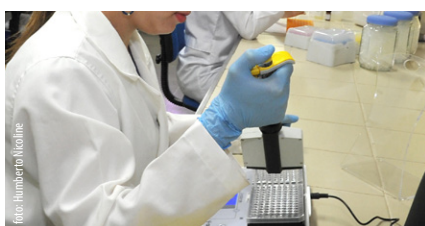
Atualmente, a Embrapa possui 33 portfólios, que têm como objetivo incrementar a conexão entre os projetos de PD&I e o direcionamento estratégico da programação definido pelos objetivos estratégicos e respectivas metas estratégicas da Empresa. As soluções tecnológicas disponibilizadas pela Embrapa são desenvolvidas por meio dos projetos de PD&I organizados nos portfólios.

A Embrapa, além dos portfólios de projetos de PD&I, também organiza a programação de pesquisa na figura de “programas”, que são grupos de projetos inter-relacionados, gerenciados de forma coordenada, para a obtenção de benefícios que não seriam alcançados se fossem gerenciados individualmente. Entre esses programas, pode-se destacar: Programas de Melhoramento Genético (PMGs); Programas Cofinanciados e Programa Internacional.

## Programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em execução de 2022

No final de 2022, estavam em execução na programação de pesquisa da Embrapa 1.140 projetos, distribuídos em quatro tipos de projetos.

Os projetos desenvolvidos em cooperação com o setor produtivo, movidos por demandas do mercado somam hoje 25% da nossa programação demonstrando uma evolução ao longo dos últimos quatro anos. Passamos de 6,0% em 2018 para 17,0% em 2020 e 24% ao final de 2021.



### Programas de Melhoramento Genético

São 92 programas que objetivam desenvolver plantas ou animais com características genotípicas e fenotípicas desejadas para melhorar os níveis de produção, produtividade e/ou qualidade do produto em sintonia com as demandas de sistemas de produção e de mercado.



### Programa Internacional

Os projetos deste programa são formalizados e patrocinados por meio de Convênios de Cooperação Científica, Técnica e/ou Financeira entre a Embrapa e Instituições internacionais de fomento ou de execução de atividades de PD&I, públicas e/ou privadas. São exemplos: Fundação Agropolis e Biotechnology and Biological Sciences Research Council (BBSRC).



### Programas Cofinanciados

Os projetos que integram os programas são formalizados e patrocinados por meio de convênios de cooperação técnica e/ou financeira entre Embrapa e instituições brasileiras de fomento ou de execução das atividades de PD&I, públicas ou privadas.



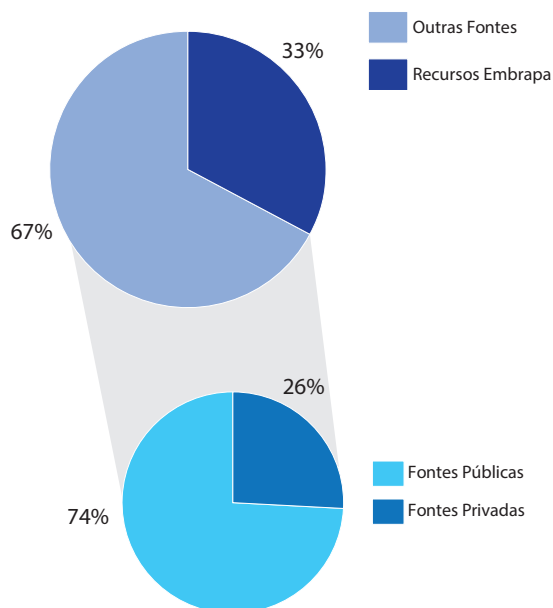
Dentre estes, 60% correspondem a projetos executados com parceiros de porte pequeno, micro e agricultura familiar (inovação social). Esses números demonstram os esforços da Embrapa em direção ao incremento de parcerias com o setor produtivo para financiamento e execução de projetos de PD&I.

O financiamento da programação de pesquisa se dá por meio de recursos do Tesouro que compõem o orçamento da Embrapa e recursos de captação externa. Essas fontes de captação externa são, principalmente, fundações de apoio à pesquisa, órgãos de fomento, instituições de pesquisa, associações de produtores, cooperativas e empresas privadas. Assim, 33% de recursos do Tesouro (orçamento da Embrapa)

e 67% de recursos de outras fontes financiam, atualmente, a programação de projetos de PD&I. Entretanto, é importante destacar que 74% dos recursos captados externamente de outras fontes para a programação de pesquisa são de fontes públicas demonstrando a importância do papel do estado no financiamento da pesquisa, desenvolvimento e inovação.



**60%**  
São parceiros de porte Pequeno, Micro ou Inovação Social em 2022



## Resultados da programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação em 2022

A atual programação de PD&I atende, majoritariamente, aos objetivos estratégicos “Sustentabilidade e competitividade”; “Biomassas, resíduos, bioinsumos e energia renovável” e “Segurança e defesa zoofitossanitária” do VII PDE.

A programação de pesquisa entregou, em 2022, 998 ativos tecnológicos, distribuídos em diferentes tipologias, sendo a maioria processos agropecuários, cultivares e produtos agropecuários/industriais. Além disso, foram 706 pré-ativos tecnológicos e 630 resultados de apoio à inovação.

Percentual de projetos de PD&I por objetivos estratégicos do VII PDE

<b>39%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>
Sustentabilidade e competitividade	Biomassa, resíduos, bioinsumos e energia renovável	Segurança e defesa zoofitossanitária	Novas tendências de consumo e agregação de valor
<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>
Enfrentamento de mudança do clima na agropecuária	Desenvolvimento regional sustentável	Automação de processos, agricultura de precisão e digital	Dados e informações dos recursos naturais



# 998

### Ativos tecnológicos:

produtos e processos produzidos como resultado final dos projetos de PD&I.

# 706

### Ativos pré-tecnológicos:

resultados de pesquisa que não podem ser utilizados diretamente pelo setor produtivo e são base para outros produtos e processos.

# SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS



Para que nossas soluções tecnológicas cheguem ao mercado, elas passam por um processo de qualificação. Esse processo envolve registro de cultivares no MAPA, proteção intelectual, patentes, softwares e marcas, entre outros. Em 2022 chegamos a 998 resultados. Eles agora estão passando pela qualificação e serão lançados nos próximos anos.

Em 2022 foram inseridas no mercado efetivamente 34 novas tecnologias. Desse total, 27 são monetizáveis e trarão retorno financeiro para a Embrapa. Sete tecnologias foram disponibilizadas gratuitamente aos produtores ou são cultivares de domínio público, promovendo a agregação de valor ao longo da cadeia produtiva. Destas, 25 soluções respondem diretamente às políticas públicas, tais como:

a Política Nacional de Desenvolvimento Regional (PNDR), a Po-

lítica Nacional de Segurança Alimentar e Nutricional (PNSAN), a Política Nacional de Biocombustíveis (RenovaBio) e o Programa Nacional de Zoneamento Agrícola e de Risco Climático (Zarc). Destacam-se entre as novas tecnologias um



- 27 tecnologias monetizáveis
- 25 tecnologias ligadas a políticas públicas
- 22 tecnologias são novas cultivares

conjunto de 22 cultivares para as cadeias da soja, arroz, feijão, algodão, trigo, mandioca, entre outras.

São trazidas aqui algumas das principais soluções, mas é possível acessar a página da Embrapa e consultar todos os ativos e soluções disponibilizados.

Acesse em: <https://www.embrapa.br/inovacao>



## 1. Sustentabilidade e competitividade

### Arroz BRS A706 CL

Política pública: não vinculada



Cultivar de arroz irrigado de ciclo médio, com ampla adaptabilidade às regiões tropical e subtropical. Possui elevado potencial produtivo, tolerância ao acamamento, presença de *stay green* e boa resistência às principais doenças da cultura. Apresenta estabilidade no rendimento de grãos inteiros e excelente qualidade de grãos para linha de produtos premium.

### Brachiaria ruzienses 'BRS Integra'

Política pública: não vinculada

É a única cultivar da espécie forrageira *Urochloa ruziensis* (syn. *Brachiaria ruziensis*) desenvolvida para as condições de clima e solo brasileiros. Sua principal utilização é a produção de palhada nos sistemas integrados de cultivo envolvendo lavoura, pecuária e floresta (ILPF). É indicada para o bioma Mata Atlântica nas regiões Nordeste, Sudeste e Sul. Adaptada a solos de média/alta fertilidade, podendo ser cultivada desde o nível do mar até 1.800 m de altitude. Comparativamente a cultivar tradicional disponível atualmente no mercado, produz mais forragem na entressafra das lavouras (época seca).

## 2. Dados e informações dos recursos naturais

### Site Caatinga

Política pública: Política Nacional de Desenvolvimento Regional



Sistema de Inteligência Territorial Estratégica do bioma Caatinga, o qual gera milhares de mapas e gráficos sobre fatores que impactam a agropecuária na região de Caatinga. Apresenta informações em nível municipal, organizadas em cinco grandes quadros: natural, agrário, agrícola, de infraestrutura e socioeconômico. O sistema integra dados de diversos ambientes e formatos, viabilizando estudos de caracterização e previsão de cenários, considerando tanto os fatores naturais e fundiários quanto a dinâmica da produção agropecuária, as estruturas disponíveis e a realidade socioeconômica. A associação entre os dados dos cinco quadros fornece subsídios para a elaboração e execução de programas governamentais, o planejamento da assistência técnica e iniciativas do setor privado para o desenvolvimento sustentável.

## 3. Novas tendências de consumo e agregação de valor

### Cupuaçu 5.0

Política pública: não vinculada



Coleção de clones composta pelas cultivares de cupuaçuzeiro BRS Careca, BRS Fartura, BRS Duquesa, BRS Curinga e BRS Golias. Plantadas simultaneamente, possuem em comum alta produtividade de frutos e boa resistência à vassoura de bruxa, visando tornar o cultivo do cupuaçu mais rentável e sustentável. Em comparação com as cultivares existentes no mercado, apresentam ampla vantagem em termos de produtividade, tanto de frutos quanto de polpa e amêndoas, podendo chegar a 14 toneladas por hectare.

## 4. Segurança e defesa zoofitossanitária

### MonitoraOeste

Política pública: Programa de Modernização e Fortalecimento da Defesa Agropecuária (Prodefesa)



Sistema desenvolvido para monitorar e emitir alertas sobre o avanço da ferrugem da soja e da mancha de ramulária do algodão em lavouras do oeste da Bahia, com informações sobre a presença e a dispersão de esporos atualizadas em tempo real por uma rede de colaboradores itinerantes. A tecnologia auxilia o setor produtivo e esferas públicas em decisões voltadas à segurança fitossanitária, possibilitando a redução do custo de produção e o impacto ambiental das culturas. Pode ser acessada em versão web ou por aplicativo de celular.

### Soja 'BRS 546'

Política pública: Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (Planapo)

Soja convencional produtiva que permite a semeadura antecipada, viabilizando sua inserção no sistema de sucessão e/ou rotação com outras culturas. Apresenta resistência às principais doenças da soja. Indicada semeadura nas regiões edafoclimáticas (RECs) 102 (RS, SC e PR); 103 (PR); 201 (PR); 204 (MS); 301 (MS, GO) e 303 (GO, MG).

## 5. Biomassa, resíduos, bioinsumos e energia renovável

### Coquita

Política pública: não vinculada

Processo de fabricação de substrato à base do pó da casca de coco acrescido de diferentes fontes de matéria orgânica disponíveis na propriedade rural, como o esterco bovino, esterco de aves, mais húmus de minhoca. Por apresentar características físicas semelhantes à vermiculita, pode substituí-la como matéria-prima na formulação de substratos para produção de mudas de hortaliças, plantas medicinais e ornamentais de alto vigor e qualidade superior, por meio de sementes, com alta capacidade de retenção de água (correspondendo a oito vezes o seu peso), e com diferencial de diminuição do custo de produção, redução do tempo de formação de mudas em até 30%, podendo ser produzido pelos próprios agricultores na propriedade.

## 8. Automação de processos, agricultura de precisão digital

### Afere

Política pública: Programa Nacional de Solos do Brasil (Pronasolos)



Plataforma online de gestão das informações sobre manejo da fertilidade do solo. O Módulo 1, já lançado, permite o cálculo do balanço da adubação para o ajuste de reposição ou restituição em sistemas de produção de soja. O sistema ainda permite que os cálculos de exportação sejam realizados para outras culturas, como milho, feijão e trigo.

### ClimAPI

Política pública: Programa Nacional de Zoneamento Agrícola e de Risco Climático (Zarc)



Disponibiliza ao setor agropecuário acesso facilitado a dados agrometeorológicos para uso em soluções digitais de previsibilidade climática. São 17 variáveis climáticas relacionadas com a previsão do tempo para todo o território nacional, que podem ser customizadas e integradas a softwares e aplicativos móveis utilizados para apoiar a gestão da propriedade, do plantio à colheita. A série de índices, taxas e variáveis climáticas apoia a construção de soluções informatizadas para planejamento e monitoramento agrícola com maior precisão, pois o ClimAPI permite a indicação da latitude e longitude de propriedades rurais, não apenas do município onde se localizam. O aplicativo pode ser acessado por empresas e instituições públicas mediante um contrato de prestação de serviços para experimentação ou uso comercial.

Além das tecnologias finalizadas e disponíveis ao setor produtivo, 43 ativos em desenvolvimento compõem o portfólio público para busca de parceiros de inovação aberta ou outra finalidade de negócio e vão desde insumos tecnológicos a sistemas produtivos e processos agroindustriais



Foto: Gustavo Pomilio

### Sibraar

Um sistema de rastreabilidade confiável é importante para atestar ao consumidor a qualidade, idoneidade e procedência dos produtos que consome, possibilitando um diferencial na sua comercialização. Baseado em tecnologia digital blockchain, o Sibraar é pioneiro no mercado nacional para rastreabilidade de produtos agroindustriais do setor sucroalcooleiro. Com ele, é possível oferecer ao consumidor, de maneira segura e transparente por meio de um QR Code na embalagem, informações desde o local de origem do produto, passando pelas etapas de processamento até a sua distribuição e comercialização.

# POLÍTICAS E PROGRAMAS DE GOVERNO

## Políticas públicas nacionais

Em 2022, apoiamos a execução de Políticas Públicas ligadas não somente à política agrícola, mas também ligadas à CTI, por meio do lançamento de ativos de inovação, execução de diversos projetos de PD&I vinculados aos quatro Programas de Apoio a Políticas Públicas corporativos, além de projetos e iniciativas que contribuíram para outras PP, como a Política Nacional de Bioinsumos e o Plano Nacional de Fertilizantes.

Em 2022 foram quatro programas/planos que balizaram a atuação da empresa. Foram envolvidas 41 unidades da Embrapa, sendo 30 projetos de PD&I e 34 parceiros externos<sup>2</sup>.

## Políticas públicas globais

A Embrapa assessora o governo brasileiro<sup>3</sup> por meio da formulação de estudos e pareceres técnicos. São realizados estudos; análises qualificadas de documentos oferecidos pelos diferentes fóruns globais que possuem interface com a agricultura e desenvolvimento de estratégias para apoiar a participação do País em diferentes fóruns.

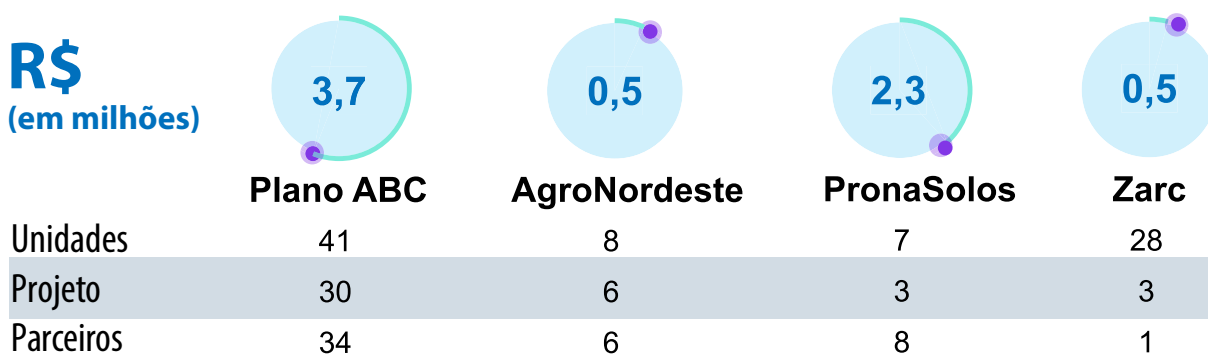
Quanto às políticas globais, a atuação tem sido relacionada à biodiversidade, recursos genéticos, biossegurança,

segurança alimentar e nutricional (SAN), mudança do clima e sustentabilidade da produção agrícola. Destaca-se o trabalho realizado com o enfrentamento a perdas e desperdício de alimentos com o Mapa avaliando cenários e propondo ações para mitigar perdas e desperdício de alimentos, principalmente, por meio de políticas públicas e transferência de tecnologias.

No cenário internacional, a Embrapa atuou em iniciativas lideradas pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma), pela Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), pelos Cientistas-Chefes Agrícolas dos Estados do G20 (em inglês Meetings of Agricultural Chief Scientists of G20 States – MACS-G20), entre outras.

A Embrapa fez parte das cinco subcomissões que refletem os principais fóruns globais para discussão de políticas públicas relacionadas à agricultura:

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE).
- Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO).
- Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC).
- Convenção sobre Diversidade Biológica (CBD).
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).



<sup>2</sup> Geralmente o assessoramento é feito ao Mapa, o Ministério das Relações Exteriores (MRE) e outras instâncias.

<sup>3</sup> Tanto uma UD quanto um projeto ou parceiro externo podem, e geralmente o fazem, participar de mais de um programa. Em razão disso, seus valores não podem ser somados.



# MULHERES RURAIS

Com base na sua missão, a Empresa tem se dedicado à temática de inclusão produtiva das mulheres rurais e à execução das políticas públicas definidas pelo Estado brasileiro, que respondem à adesão do Brasil aos ODS, em especial ao Objetivo 5, que aborda a igualdade de gênero e fortalecimento das mulheres.

## Observatório Mulheres Rurais do Brasil

O Observatório Mulheres Rurais do Brasil faz parte do Sistema de Inteligência Estratégica da Embrapa (Agropensa). Por meio da apresentação visual e interativa de dados, de análises, diagnósticos e prognósticos, o observatório pretende fornecer subsídios para o desenvolvimento de estratégias, projetos e programas e para criação ou aprimoramento de políticas públicas em benefício das mulheres que atuam em atividades agropecuárias, florestais e/ou aquícolas. É uma ferramenta de inteligência para o acompanhamento e antecipação de questões relevantes do campo, considerando recortes regionais e/ou temáticos.

Essas informações visam apoiar o desenvolvimento de políticas públicas que garantam a participação plena e efetiva e a igualdade de oportunidades para as mulheres rurais e que conduzam de forma eficaz ao atingimento das metas do ODS 5, entre outros da Agenda 2030.

Como primeiros resultados desse esforço, foi possível realizar um relatório preliminar com informações importantes sobre as mulheres rurais no Brasil na perspectiva das pesquisas na Embrapa e instituições parceiras, o qual foi apresentado internamente e que será refinado para divulgação.

Outra ação importante que ocorreu em 2022 foi o envolvimento de vários empregados para a elaboração de cartilhas com a temática "mulheres rurais", em temas como: extrativismo, pecuária, café e Comunidades que Sustentam a Agricultura (CSAs), entre outros.

O Observatório Mulheres Rurais do Brasil foi lançado oficialmente em dezembro de 2022. É um canal de informação sobre a situação das mulheres rurais no Brasil.

[Acesse](#)

## Programação de pesquisa, desenvolvimento e inovação

Em 2022 a programação de pesquisa contou com 21 projetos relacionados às mulheres rurais, com a participação de 15 Unidades de pesquisa da Embrapa – três desses projetos iniciaram sua execução em 2022. Dos 21 projetos identificados, três foram encerrados em 2022 e 18 estão em andamento com previsão de término entre 2023 e 2026.

Nesses projetos buscou-se atender a temáticas relativas a diversas políticas públicas, sendo elas: Política Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (Ater), Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica (Planapo) e Plano Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades Tradicionais.

Os principais resultados programados estão associados a levantamento socioeconômico, desenvolvimento de metodologias, avaliação de impacto e, na maioria, são capacitações de técnicos de Ater, agricultoras familiares, gestores de cooperativas, guardiãs de sementes, povos indígenas, jovens, pescadores e extrativistas. São vários os temas associados à capacitação.

Os projetos são divididos por tipo conforme estipulado na programação: cinco projetos do tipo I – Unidades Meio Ambiente, Amapá, Amazônia Oriental, Café e Acre; seis projetos do tipo II – Unidades Alimentos e Territórios, Milho e Sorgo, Amapá, Agropecuária Oeste, Solos e Semiárido; cinco projetos do tipo III – Unidades Café, Alimentos e Territórios, Clima Temperado, Agroindústria Tropical e Solos; 13 projetos do tipo IV – Unidades Arroz e Feijão, Tabuleiros Costeiros, Solos, Acre, Roraima, Alimentos e Territórios, Meio-Norte, Milho e Sorgo, Agroindústria Tropical, Recursos Genéticos e Biotecnologia, Café e Semiárido.

práticas ecológicas de saneamento rural  
feijão-caupi  
práticas agroflorestais  
diversificação de culturas  
organização social,  
extração de óleos  
turismo, fruticultura, acesso à água,  
produção de sementes  
sementes nativas  
práticas agroecológicas  
produção e manejo de hortas comunitárias  
produtos de sociobiodiversidade, apicultura, galinha caipira

# PARCERIAS, INOVAÇÃO E TRANSFERÊNCIA

## Parcerias

Em 2022, a Embrapa celebrou 1.051 contratos de parceria de PD&I e negócios com organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais. Os aportes financeiros e não financeiros da Embrapa e dos parceiros totalizaram o valor global de **R\$ 515,3 milhões**.

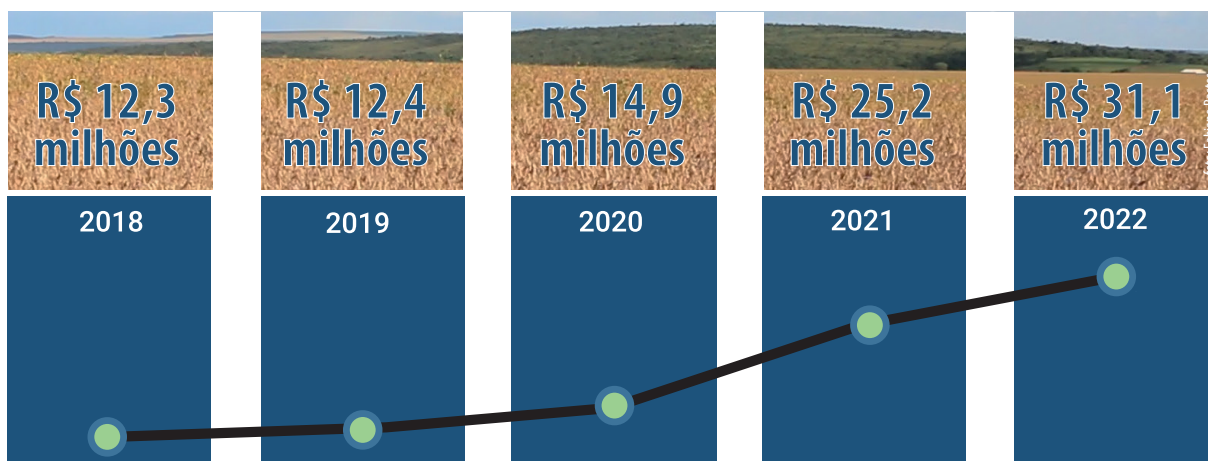
São ao todo 577 cooperações nacionais ou internacionais para pesquisa agropecuária, melhoramento genético ou serviços técnicos especializados, cujo valor global soma **R\$ 202,7 milhões**, aportados pelas partes ao longo da vigência dos contratos. Destes, 97,5% são parcerias nacionais e os demais 2,5%, internacionais.

## Cultivares licenciadas

No decorrer de 2022, foram celebrados 206 novos contratos de licenciamento de cultivares, havendo ao todo 1.440 contratos ativos no ano. Com relação a estes, foram concedidas 867 autorizações de plantio para 558 instrumentos jurídicos, correspondendo a uma área de 77,11 mil hectares, envolvendo 41 espécies e 174 cultivares. Desse total, destacam-se as três culturas com maiores áreas licenciadas, a saber: soja com 374 ha para safra 2022/2022 e 19,6 mil ha para safra 2022/2023; trigo com 16,1 mil hectares para safra 2022/2022 e *Panicum maximum* com 4.1 mil hectares para a mesma safra. A partir da área autorizada, estima-se a produção de 194 mil toneladas de sementes das categorias Básica, C1, C2, S1 e S2 distribuídas no território nacional.



## ROYALTIES



No ano de 2022, registrou-se a captação de **R\$ 31,1 milhões** em royalties sobre exploração comercial de cultivares, bioinsumos e outros ativos. Esses resultados são aproximadamente 20% superiores aos resultados obtidos em 2021, ano em que também se obteve uma captação 67,27% superior à de 2020.

O produto líder de captação foi o bioinsumo BiomaPhos, com 22,3% do valor total, e a cultivar líder em captação no ano de 2022 foi o trigo, com a cultivar BRS Pampa, com 10,5% do valor total de royalties captados, seguida da cultivar de sorgo BRS Zuri (7,8%).

Espécie	Percentual
BiomaPhos	22,3%
Soja	20,4%
Arroz	12,3%
Trigo	10,5%
Sorgo	7,8%
Milho	6,0%
Panicum maximum	5,9%
Brachiaria brizantha	4,6%
Feijão	2,8%
Cevada	1,3%
Videira	1,3%



## GESTÃO DE ATIVOS PROTEGIDOS

Ao final do ano, a Embrapa mantém 1568 ativos protegidos no Brasil e no Exterior. O maior volume é composto por cultivares, sendo 530 destas solicitações peticionadas no Brasil, junto ao Serviço Nacional de Proteção de Cultivares (SNPC).

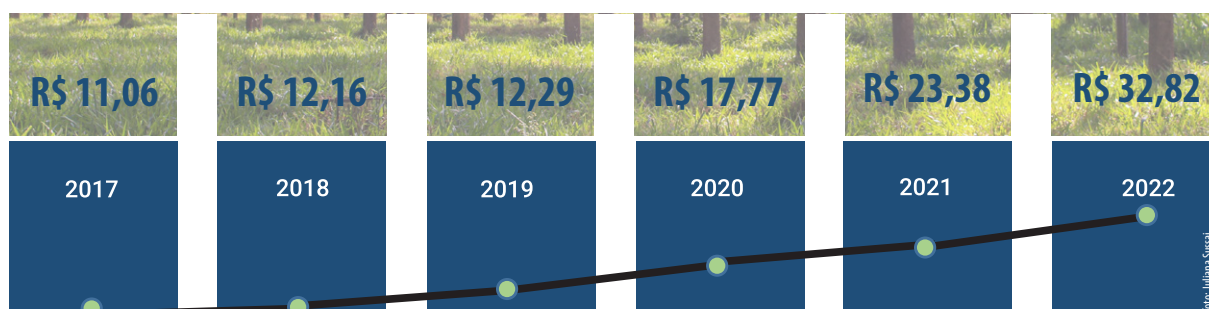


## Lucro Social<sup>5</sup>

Por lidar com todo espectro de produtores rurais em função de sua natureza de empresa pertencente ao Estado brasileiro, a Embrapa gera soluções de inovação de modo a atender seu público em todas as etapas das cadeias produtivas atreladas ao setor agropecuário.

Assim nosso principal lucro é o social, que aborda os resultados econômicos decorrentes de seus produtos, tecnologias, processos e serviços, com efeitos positivos que se desdobram impactando no dinamismo econômico de agricultores, agroindustriais, atividades de serviços do setor, na geração de emprego e renda, na inclusão social produtiva e na melhoria da qualidade de vida de produtores e de todos que integram a cadeia de valor desta instituição.

Verifica-se que nos últimos 6 anos nosso lucro social aumentou consideravelmente. O desempenho dos últimos anos é explicado por diversos fatores. Em 2022 chegamos à marca de R\$ 119 bilhões. Esse aumento pode ser explicado principalmente em função da tecnologia FBN (Fixação de Nitrogênio) tendo em vista o preço do fertilizante nitrogenado em razão do conflito Ucrânia x Rússia. Só essa tecnologia foi responsável por um aumento de cerca de R\$ 30 bilhões no lucro da empresa. O detalhamento da informação encontra-se no Balanço social publicado sempre em abril, em alusão ao aniversário da Embrapa.



<sup>4</sup> Informações podem ser consultadas no Balanço Social 2022, disponível em: <https://www.embrapa.br/balanco-social-2022>.

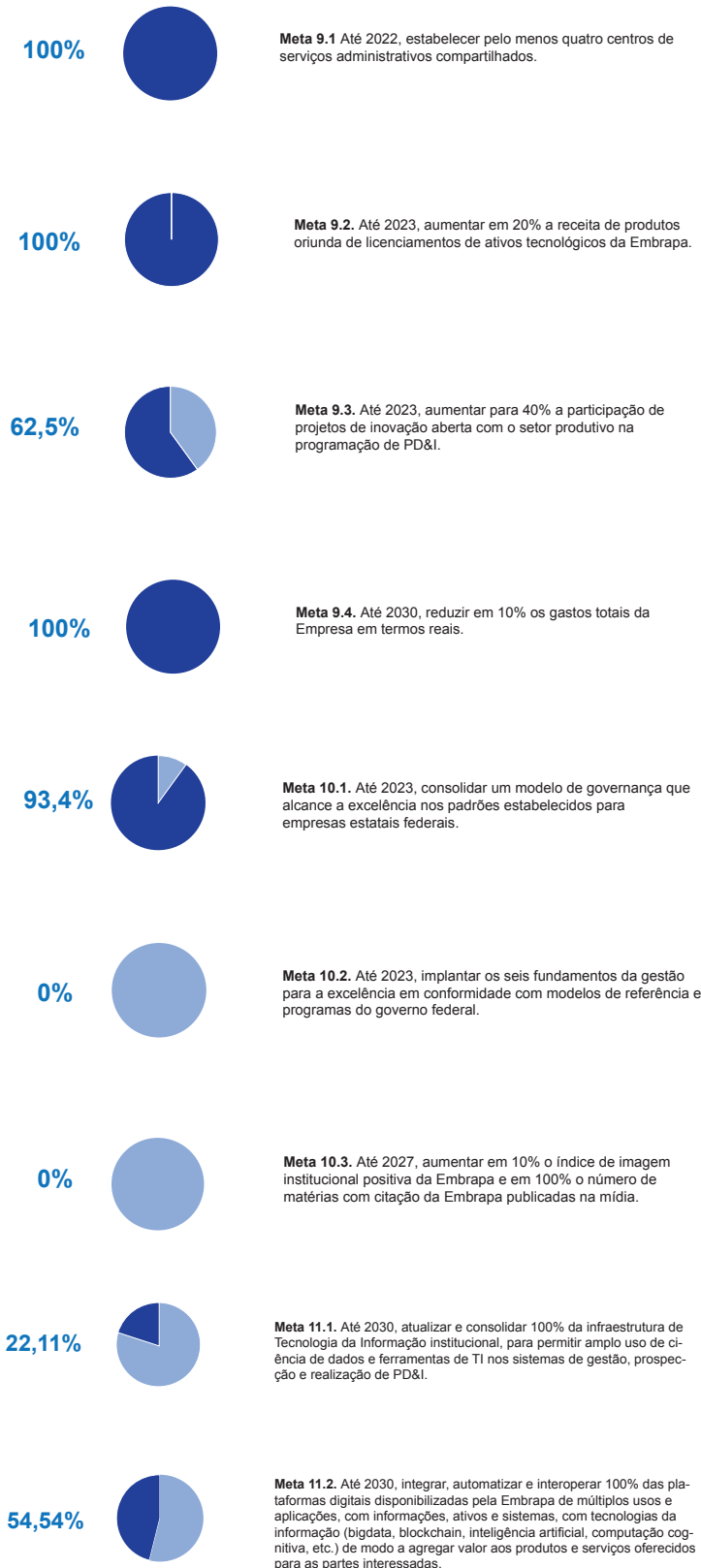
# GESTÃO À VISTA

## Resultados em gestão

A Embrapa trabalha com três grandes objetivos de gestão em seu planejamento estratégico: Racionalização de recursos e diversificação de fontes; Excelência na gestão e governança; e Transformação digital. O acompanhamento desses objetivos é feito pelas metas a eles associadas via plano de negócios. A seguir apresenta-se o percentual de execução dessas metas ao longo do tempo. Mais detalhes de suas execuções e informações qualitativas, acessar o [Plano de Negócios 2022](#).



Foto: Amy Pica/Adobe Stock



# GESTÃO DE PESSOAS

## Equipe Embrapa

**7.861** pessoas compõem a força de trabalho da Empresa. Elas estão distribuídas em quatro cargos: 28% de pesquisadores, 29% de analistas, 16% de técnicos e 27% de assistentes.

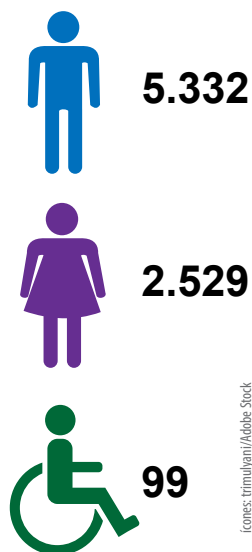


Foto: Milton Luiz

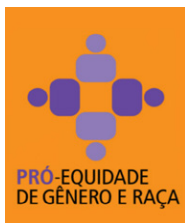
### Equipe Embrapa

A Equipe Embrapa é altamente qualificada para garantir que as nossas soluções cheguem até os clientes finais com o máximo de qualidade. A Embrapa possui em seu quadro 1948 empregados com doutorado, sendo que 319 desses possuem pós-doutorado completo. A Empresa possui ainda 957 profissionais com mestrado, 1.131 empregados pós-graduados e 1.104 graduados.



Foto: Fabiano Bastos

## PROGRAMA PRÓ-EQUIDADE



O Programa Pró-Equidade de Gênero, Raça e Diversidade da Embrapa tem como objetivo promover a igualdade de oportunidades e o respeito à diversidade entre os empregados, por meio do desenvolvimento de novas

concepções e práticas da gestão de pessoas e da cultura organizacional. Para isso, na realização de campanhas de comunicação interna, estimula-se que as Unidades adotem imagens representativas de diversidade, seja de gênero ou de cor nas peças de comunicação.

Em 2022, outro avanço foi a atualização do processo de seleção de chefes com a inclusão de um quesito no qual, caso não haja mulheres participando do processo de seleção de Chefia de Unidade Descentralizada, o candidato aprovado deverá designar uma mulher para ocupar função em Chefia Adjunta.

Do total de 1.018 ocupantes de cargos de gestão nos diferentes níveis, 388 eram mulheres. Houve um pequeno aumento de 2021 para 2022, passando de 37% para 38% de ocupação feminina em cargo gerenciais, inclusive com duas diretorias lideradas por mulheres.

Cargo de gestão	♂	♀	Total	♀(%)
Assessor de Diretoria-Executiva	9	5	16	31%
Chefe-Geral de Centro de Pesquisa	32	12	44	27%
Chefe-Adjunto de Centro de Pesquisa	90	37	127	29%
Chefe/Gerente/Ouvidor/ Superintendente	14	12	26	46%
Consultor interno	3	0	3	0%
Coordenador técnico/Administrativo	8	3	11	27%
Supervisor	474	319	793	40%
Total	630	388	1018	38%



## Educação corporativa

Por meio das ações de educação corporativa, estimula-se o desenvolvimento de ambientes colaborativos de aprendizagem que permitem aos empregados a aquisição, o uso e o compartilhamento de competências, ampliando, assim, sua capacidade em gerar resultados inovadores.

As ações para treinamento e desenvolvimento (capacitações técnicas de curta duração) totalizaram 7.393 participações em ações de capacitação individuais e coletivas, tanto na modalidade presencial quanto a distância.

Ao longo de 2022, 35 empregados estiveram em capacitação no nível de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil ou no exterior e 19 em capacitação cientista visitante no exterior. Além disso, 135 empregados estão realizando MBA Executivo em Gestão da Inovação e Capacidade Tecnológica, com o apoio da Empresa.

## Desenvolvimento gerencial

Além dessas ações, há também o Programa de Desenvolvimento Gerencial da Embrapa (PDG), que visa melhorar a capacidade gerencial, bem como trabalhar o processo de sucessão. Esse Programa conta com três eixos: capacitação, trilha de aprendizagem e protocolo de transição.

### Capacitação

Entre as temáticas dos cursos oferecidos, tem-se gestão de riscos, ética, integridade, comunicação e relações institucionais, produtividade, gestão do tempo, entre outros temas.

Destaca-se a participação de 537 gestores no curso *Get Things Done* (GTD), na temática de gestão do tempo e performance; 123 em cursos de Comunicação e Relações Institucionais, 84 no Programa de Gestão Avançada da Amana-Key e 286 em cursos disponibilizados no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) corporativo da Embrapa.

Número de participações por eixo de desenvolvimento



O nível de participação foi bastante alto no nível estratégico e tático da Empresa. Ao todo são 210 gerentes, sendo que 155 participaram do PDG.

Também em 2022, o programa contou com gestores de nível operacional e incorporou os substitutos dos gestores, avançando na preparação de sucessores. Dos atuais 791 gestores operacionais/substitutos, 454 realizaram alguma capacitação do PDG.

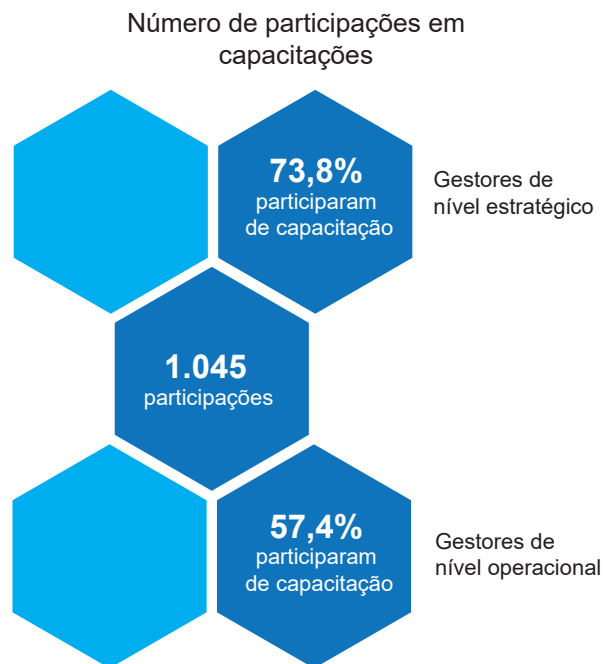
### Trilha de aprendizagem

O PDG conta ainda com uma trilha de aprendizagem de desenvolvimento gerencial, lançada em 2021, que contempla opções de aprendizagem com foco nas competências para liderança no serviço público. Em 2022, a trilha alcançou mais de 1.000 acessos.

### Protocolo de transição

Com o objetivo de favorecer a transição sem rupturas de gestores de nível estratégico nas UD's, há o Protocolo de Transição Gerencial.

Como principais ações do protocolo, destacam-se a elaboração do *Relatório Gerencial e de Atividades*, a realização de reuniões nas Unidades da Sede e entre o chefe selecionado, o chefe em exercício e respectivos adjuntos, para entrega do relatório e esclarecimentos, além da capacitação formal e informal. Em 2022, cinco UD's que passaram por mudança de chefia participaram do protocolo, possibilitando um processo de mudança gradual para os envolvidos, auxiliando o novo gestor em suas atribuições e responsabilidades à frente da Unidade.



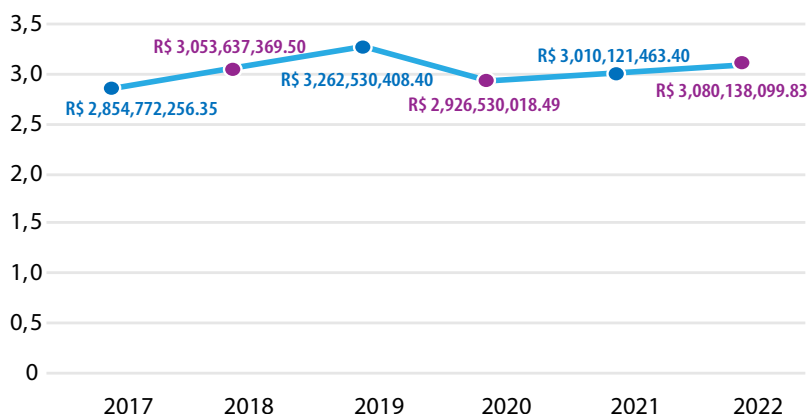
### Detalhamento das despesas de pessoal e evolução do quadro

Os aumentos anuais relacionam-se com os processos de evolução na carreira por mérito, antiguidade e escolaridade, respaldados nos normativos internos que preveem a destinação de 1% da folha para os programas. A queda da despesa identificada no ano de 2020 possui relação com o

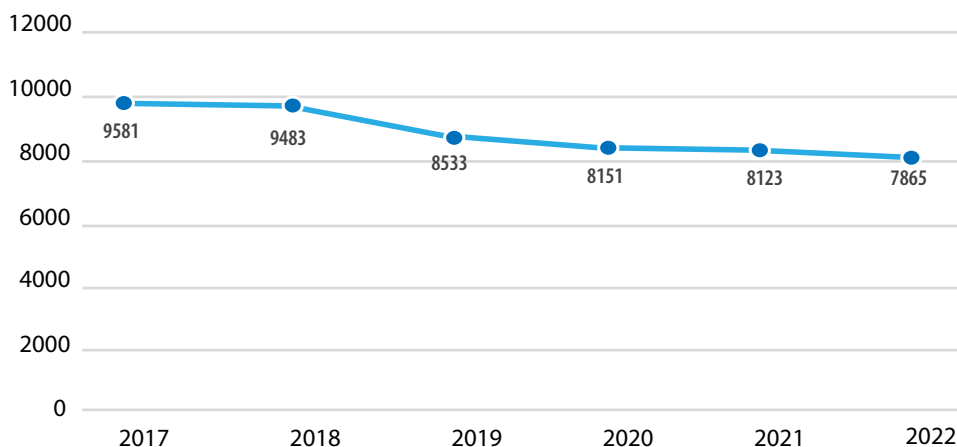
Programa de Desligamento Incentivado (PDI) realizado entre 2019 e 2020.

Da mesma forma, a redução mais acentuada do quadro de pessoal no mesmo período, entre 2019 e 2020, deve-se ao mesmo fator: a realização do PDI.

Despesas de Pessoal (em milhões de reais)



## Evolução do quadro de Pessoal



## Trabalho remoto

Após a experiência da pandemia de covid-19, a Embrapa aderiu ao teletrabalho, encerrando 2022 com 140 empregados nesse regime. Trata-se de um projeto-piloto com duração inicial de 18 meses, implantado em três grupos, no qual a cada 6 meses entram novas Unidades e novos processos. O primeiro grupo, que iniciou em setembro de 2022, abarca os processos de tecnologia da informação, gestão de pessoas e jurídico em 12 Unidades Descentralizadas (UDs) e três Unidades Centrais (UCs).

## Conformidade legal

Para assegurar a conformidade legal e demais leis aplicáveis à gestão de pessoas, a Empresa observa um conjunto de normas e leis, compondo um aparato legal estabelecido para a área na Embrapa. Destacam-se as seguintes áreas: contratos de trabalho dos empregados – o Acordo Coletivo de Trabalho e Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); normas regulamentadoras (NRs) do governo federal que versam sobre a proteção à saúde, segurança e bem-estar

do trabalhador; e normativas internas que regulamentam os processos da área. Os atos internos são aprovados pela Diretoria-Executiva e pelo Consad.

## Recomendações

Aliado a esse fator, são realizadas auditorias internas preventivas de forma sistemática, no intuito de corrigir eventuais inconsistências e promover melhorias. O desempenho da área na solução das recomendações resultou em 10 observações atendidas e concluídas, das 13 recomendações registradas no início de 2022.

## Ouvidoria

Na área de gestão de pessoas, foram atendidas diversas solicitações realizadas na Ouvidoria e no Serviço de Informação ao Cidadão (SIC): 51 manifestações, entre as quais 22 de acesso à informação.

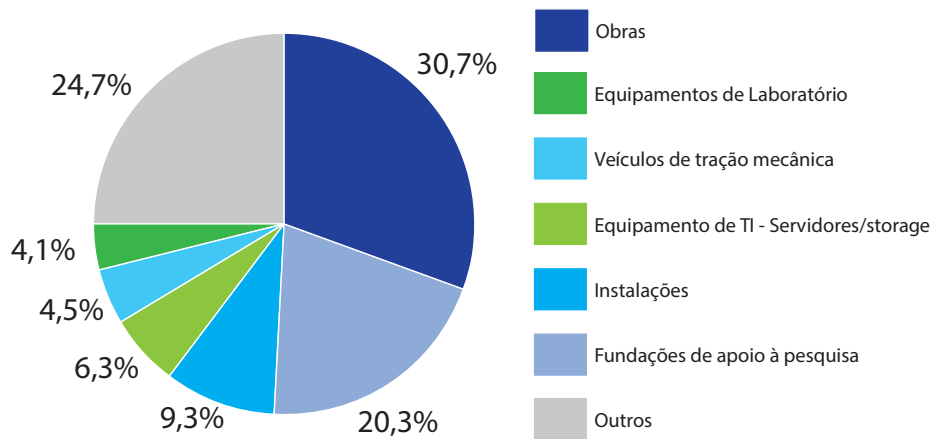
# GESTÃO PATRIMONIAL E INFRAESTRUTURA

## Investimentos

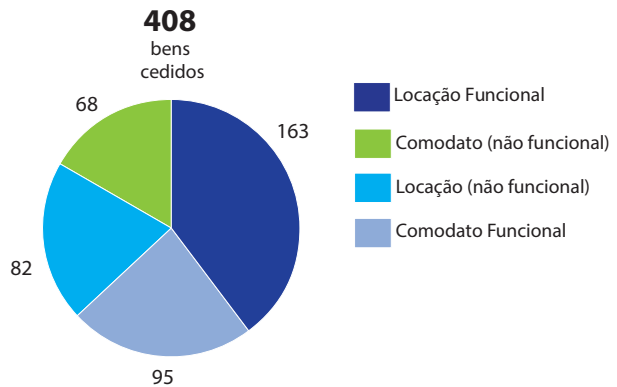
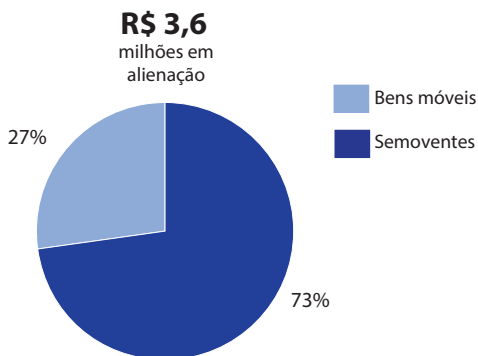
**R\$ 74,3** milhões de investimentos.

Os dois maiores montantes de investimento foram em obras (30,7%) e veículos de tração mecânica (24,7%), dando sequência a melhoria de instalações e maquinários necessários para realização de pesquisas e atendimento às questões legais de instalações.

Entre as obras, destaca-se que os gastos foram concentrados em construção de 18 usinas solares; acessibilidade a sete UDs da Embrapa, projeto de engenharia e arquitetura para a construção da nova sede da Embrapa Alimentos e Territórios (situada em Maceió, AL) e adequação de instalações às exigências do Corpo de Bombeiros de três UDs.



## Alienação de ativos e cessões de bens



## Conformidade legal

A conformidade da gestão patrimonial e infraestrutura se deu principalmente pela observância das orientações dos órgãos superiores, da Lei nº 13.303/2016 e dos normativos internos:

- Regulamento de Licitações, Contratos e Convênios da Embrapa.
- Norma de Gestão de Bens Patrimoniais da Embrapa.
- Norma de Planejamento e Execução de Obras e Serviços de Engenharia da Embrapa.

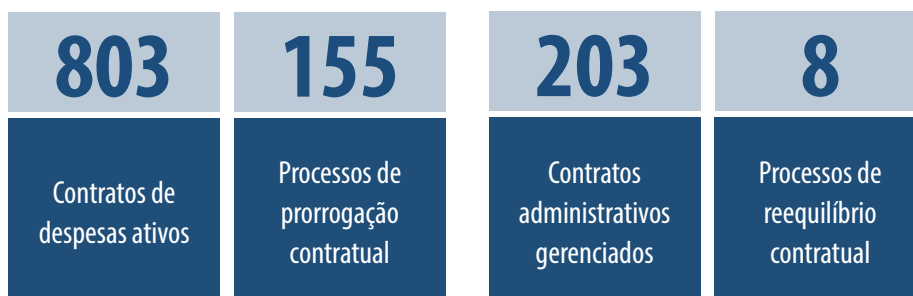
## Desafios, fraquezas e riscos

O maior desafio é manter as melhorias de infraestrutura para cumprimento de requisitos legais e otimizar infraestrutura com foco na redução de custos operacionais, mesmo com todas as restrições orçamentárias que a Empresa vem sofrendo. O risco de não continuar com os investimentos em obras, por exemplo, resvala em adequabilidade de instalações a questões legais que podem não ser cumpridas, caracterizando, inclusive, descontinuidade de projetos e ações de pesquisa.

Ressalta-se a continuidade do Programa de Autossuficiência Energética da Embrapa como uma possibilidade de auxiliar a Empresa quanto a essa questão. Mas, mesmo esse programa necessita de investimentos em 2023 para que alcance toda a entrega prevista.



## GESTÃO DE LICITAÇÃO E CONTRATOS



### Processos de contratação e contratações mais relevantes

Destacam-se as contratações corporativas relativas à implantação das usinas fotovoltaicas de minigeração distribuída no sistema *on-grid*, para 42 Unidades da

Embrapa (R\$ 20,7 milhões) e a aquisição de insumos agrícolas (R\$ 17,0 milhões) que atendeu a 33 UD's da Embrapa.



### Conformidade legal

A conformidade da gestão de licitações e contratos se deu principalmente pela observância das orientações dos órgãos superiores, da Lei nº 13.303/2016 e dos normativos internos.

Entre as contratações realizadas, os principais enquadramentos são:

- Pregão eletrônico: Lei nº 10.520/2002 e Decreto nº 10.024/2019.
- Contratações de baixo valor (até R\$ 50.000,00), para bens e serviços e comuns, art. 29, inciso II da Lei nº 13.303/2016.
- Contratações de pesquisa e desenvolvimento: art. 29, inciso 14 da Lei nº 13.303/2016.
- Inexigibilidade de licitação, art. 30, Lei nº 13.303/2016.
- Regulamento de licitações, contratos e convênios da Embrapa.
- Norma de Gestão de Bens Patrimoniais da Embrapa.

### Desafios, fraquezas e riscos

A implantação, do projeto-piloto, de central de serviços compartilhados de compras para as Unidades do Distrito Federal, é um grande desafio, uma vez que se trata de uma nova formatação para a gestão das licitações e contratos.

A qualificação contínua do pessoal assume uma grande importância no andamento dos processos, inclusive, em decorrência das recorrentes mudanças da legislação na gestão de licitações e contratos.



#### Licitações e Contratos

A Embrapa trabalha com Transparência e Acesso à informação. Todas as informações de licitações e contratos estão disponíveis.

[Acesse](#)

## GESTÃO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A tecnologia da informação (TI) da Embrapa, constituída pela Gerência-Geral de Tecnologia da Informação e pelos Núcleos de Tecnologia da Informação das UD's da Embrapa, participa do Comitê Gestor de TI (CGD), que é a principal instância do modelo de governança de TI.

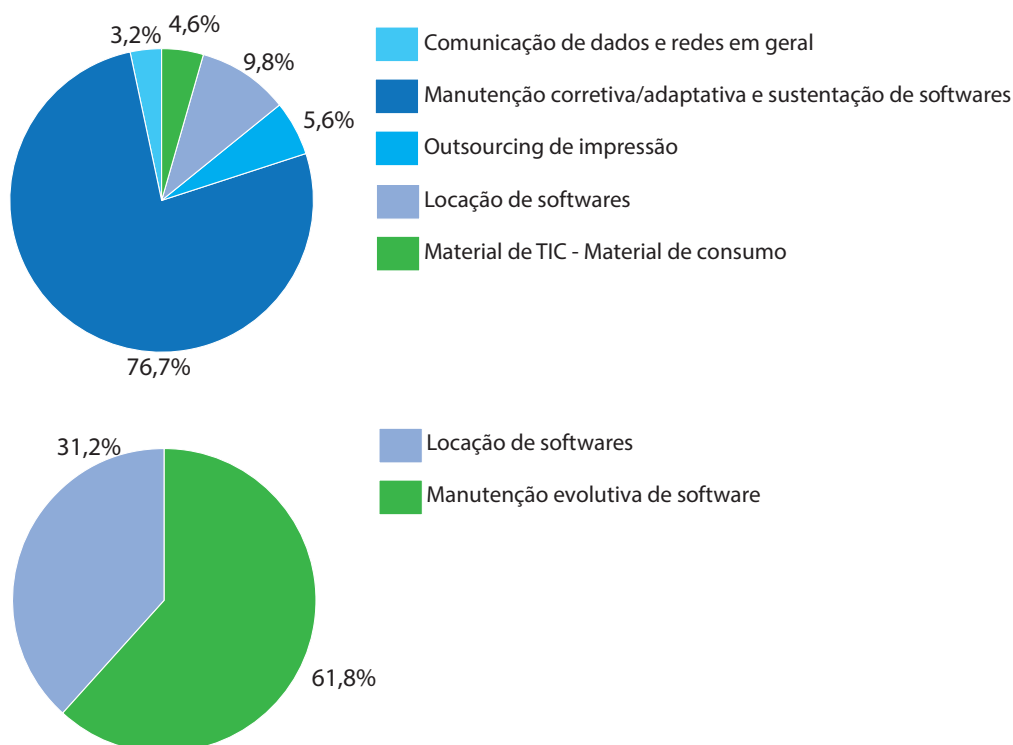
### Montantes de recursos aplicados em tecnologia da informação

Em 2022 a TI da Embrapa gerenciou um montante de R\$ 10.969.149,28 somente para custeio. Na parcela de *manutenção corretiva/adaptativa e sustentação de softwares* está contemplado o contrato de sustentação do ERP, que é a contratação mais relevante da TI.

Em relação a investimento, a Embrapa destinou R\$ 1.683.808,86 para a TI conforme distribuição das duas naturezas de despesas.

### Principais iniciativas na área de tecnologia da informação por cadeia de valor

Para **gestão da inovação**, destaca-se o projeto Embrapa.io, que é uma plataforma gratuita e aberta direcionada à comunidade interna e externa, auditável, com baixo custo de operacionalização, o que estimula parcerias. É uma solução que consolida a gestão e a governança dos componentes dos ativos digitais da Embrapa, hoje dispersos em vários atores e infraestruturas desconexas. O ativo pode ser disponibilizado em formato de aplicativo (*beta release*), quando for o caso, e/ou em *marketplaces* de APIs (em inglês, *Application Programming Interface*), como o AgroAPI. Isso permite o uso imediato da tecnologia pelos produtores, além de atrair potenciais parceiros e facilitar a transferência de negócios. A solução já se encontra em produção e pode ser acessada em <https://www.embrapa.io/>.



Em **gestão de TI**, destaca-se a nova assistente virtual da Embrapa, a Flora, que é um *bot* em constante aprendizado e que tem resolvido e agilizado a solução de chamados para a Central de Serviços de TI. Atualmente, ela está atuando somente para empregados e colaboradores na intranet.



Oi. Sou a Flora!

Em 2022 realizei 1.151 atendimentos além dos 30.197 chamados atendidos pela Central de TI e dos 890 resolvidos no autosserviço.

Em destaque para o **Macroprocesso de Inovação**, a Unidade Agricultura Digital (CNPTIA) possui a iniciativa do ambiente AgroDigital, que é composto por três nuvens computacionais destinadas a hospedagem de sistemas (UDS), computação de alto desempenho (HPC) e processamento utilizando placas GPUs, bem como teve sua disponibilidade aumentada durante 2022. Internamente as nuvens passaram a ser utilizadas por cinco clientes, sendo o primeiro deles o próprio núcleo de TI do CNPTIA, o Laboratório Multiusuário de Bioinformática e três projetos de pesquisas que demandam recursos computacionais: SatVeg, TerraClass e Zarc. Externamente, foi dado início a quatro provas de conceito (PoCs – *Proof of Concept*) envolvendo as Unidades Pecuária Sul (CPPSUL), Acre (CPAF-AC), Roraima (CPAF-RR) e Instrumentação (CNPDIA).

## Indicadores de satisfação

Foi medida e gerenciada a qualidade do atendimento na central. A Central de Serviços de TI da Embrapa atendeu a 30.197 chamados em 2022, sendo que 75,06% dos chamados atendidos dentro do prazo estabelecido (SLA).

Do total de chamados atendidos, 7.350 tiveram a pesquisa de satisfação respondida pelos solicitantes, correspondendo a 24% de todos os atendimentos.

## Conformidade legal

Para assegurar a conformidade legal da gestão de TI, a Embrapa utiliza as regras e diretrizes estabelecidas pelo governo federal e pelas boas práticas de mercado.

## Desafios, fraquezas e riscos

Como principal desafio e maior risco, destaca-se a unificação da força de trabalho de TI, a qual visa eliminar diversos esforços replicados nas Unidades. Uma estratégia de 18 meses está sendo montada pela gestão de TI (GTI), considerando-se processos e tecnologias para distribuir adequadamente a força de trabalho da TI, aumentar a eficiência, entregar novos serviços e agregar valor para a Empresa.



foto: Gabriel P. Nogueira

Nossa média de satisfação com os atendimentos da Central TI é de 4,9 em uma escala que varia de 1 (péssimo) a 5 (excelente)



foto: lamypai/Adobe Stock

# SUSTENTABILIDADE E GESTÃO DA QUALIDADE

Trabalha-se para alinhar as operações e entregar soluções, buscando atender às boas práticas ambientais, sociais e de governança, conforme as diretrizes da Política de Sustentabilidade da Embrapa, orientada à abordagem de ESG<sup>5</sup> (em inglês, *environmental, social, and corporate governance*). Assim como, para fortalecer o valor de excelência, visando à confiabilidade e rastreabilidade dos resultados de pesquisa,

observando padrões e práticas internacionais de gestão da qualidade. Continuamente trabalha-se no fortalecimento da cultura organizacional por meio de ações e orienta-se o processo corporativo para a promoção e o compartilhamento de boas práticas, assim como para o cumprimento de requisitos legais e normativos internacionais.



<sup>5</sup> A governança ambiental, social e corporativa é uma abordagem para avaliar até que ponto uma corporação trabalha em prol de objetivos sociais que vão além do papel de uma corporação para maximizar os lucros em nome dos acionistas da corporação.

## GESTÃO AMBIENTAL E BOAS PRÁTICAS

Desde 2002, as Unidades desenvolvem ações que reforçam o compromisso com a sustentabilidade ambiental da Empresa. A partir de 2014, evoluiu-se para um processo corporativo de orientação e monitoramento de cinco principais requisitos: Cadastro Ambiental Rural (CAR), Cadastro Técnico Federal (CTF), Plano de Gerenciamento de Resíduos (PGRS), Plano de Gestão de Logística Sustentável (PLS) e Licenciamento Ambiental. Essas informações são compiladas no Painel Corporativo de Dados de Gestão Ambiental e nele destacam-se:

[Acesse aqui o relatório corporativo do PLS 2017–2022](#)

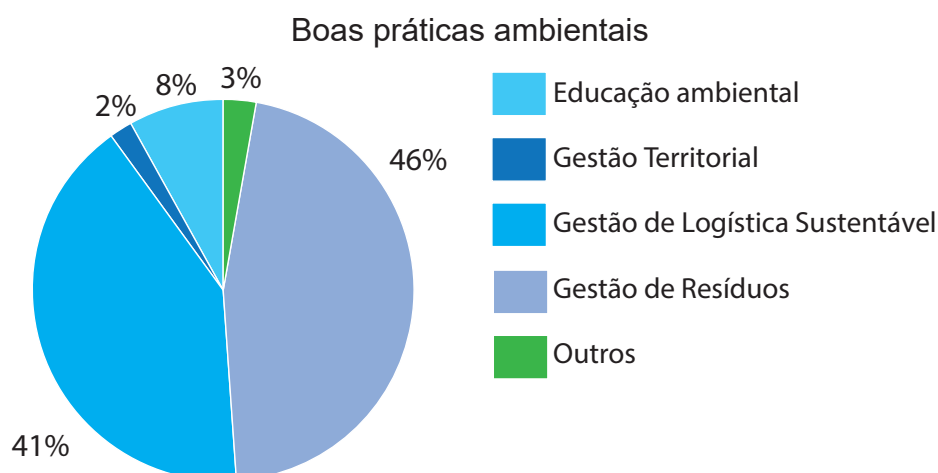


- 100% de adesão ao Programa de Logística Sustentável – PLS
- economia de R\$ 76 mil.
- 152 áreas no Cadastro Ambiental Rural – CAR, sendo que 22 com déficit de vegetação nativa e 72 com excedente de vegetação

### Boas práticas de gestão ambiental

Adicionalmente, a Embrapa dispõe de um banco corporativo de aproximadamente 120 boas práticas ambientais (figura ao lado), que são implementadas nas Unidades, principalmente relacionadas à gestão de resíduos, gestão de logística sustentável, gestão territorial e educação ambiental. Destacam-se algumas das ações desenvolvidas em diversas Unidades: instalações e procedimentos de gerenciamento de

resíduos de campos experimentais (Gerecamp), de laboratórios (Gerelab) e de resíduos sólidos para reciclagem (Geresol), logística reversa de resíduos (por exemplo, das embalagens vazias de agrotóxicos); reaproveitamento da água da chuva; eventos em homenagem ao Dia Mundial do Meio Ambiente, campanhas de sustentabilidade, entre outras.



## Programa de Eficiência Energética



foto: Paulo Lanzetta

- R\$ 160 milhões de economia nos últimos 3 anos
- R\$ 45 milhões investidos
- R\$ 8 milhões economia por ano projetada

A Embrapa já é pioneira em soluções de sustentabilidade no agro e agora seu olhar se volta para sustentabilidade ambiental na Empresa. Nos últimos 3 anos, foi dado início ao Programa de Eficiência Energética. Tendo a Embrapa muitas Unidades em todo o País, optou-se por investir em usinas fotovoltaicas que possibilitassem auxiliar a redução de custos operacionais da Empresa e contribuir para a preservação do meio ambiente. O parque fotovoltaico poupou o equivalente ao consumo médio de 9.534 casas, preservando 1.606 árvores.

Já se têm 33% de autossuficiência energética com 11 usinas em operação. A previsão é que nos próximos anos chegue-se

a 30 usinas em todo o País, aumentando-se a capacidade de geração de energia.

## Gestão da qualidade

As ações desenvolvidas pela Embrapa na área da gestão da qualidade tiveram seu início em 1992. Confira aqui a linha do tempo que mostra essa trajetória!

O Programa de Gestão da Qualidade da Embrapa envolve a adequação das estruturas de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) – laboratórios e áreas experimentais – à Norma nº 037.008.004.003 (Requisitos de Gestão para Qualidade em Laboratórios e Áreas Experimentais da Embrapa) para tornar os processos, produtos e tecnologias da Empresa aptos a atenderem aos mercados no Brasil e exterior. Além de garantir confiabilidade, rastreabilidade e excelência aos resultados de PD&I, a iniciativa agrega valor a esses ativos tecnológicos, fortalecendo a imagem da Embrapa junto ao setor produtivo e à sociedade brasileira.

Os primeiros casos de sucesso do Programa de Gestão da Qualidade da Embrapa englobam oito laboratórios multiusuários e 37 acervos de recursos genéticos vegetais, animais e microbianos. Entre os principais resultados alcançados, destacam-se a capacitação de 983 multiplicadores em quatro cursos à distância (Requisitos da Qualidade, Auditoria Interna e Validação de Métodos) e a implementação de 91 requisitos de qualidade. Seis selos de qualidade de PD&I foram criados para premiar os esforços de laboratórios multiusuários e recursos genéticos. Cada selo apresenta uma cor, categorizando os níveis de maturidade alcançados pelas estruturas no cumprimento dos requisitos de qualidade, da seguinte forma: Planejamento, Preparatório, Básico, Intermediário, Avançado e Excelência. Em 2022, foram conferidos selos para oito laboratórios multiusuários e para 18 acervos de recursos genéticos do programa.

### Cursos a distância 2022



Empregados capacitados em Requisitos de Qualidade da Embrapa



Audidores internos da qualidade formados



Empregados capacitados em Validação de Métodos



Multiplicadores da Qualidade

Paralelamente, foi criado também um “qualitômetro” para medir, anualmente, a velocidade no cumprimento aos requisitos de qualidade. Três acervos de recursos genéticos (uma coleção microbiana e dois bancos animais) se destacaram em 2022, alcançando o cumprimento de mais de 90% dos requisitos.

O modelo de gestão de qualidade consolidado na Embrapa por meio desse programa tem sido utilizado como modelo para outras instituições no Brasil e no exterior.

Qualitômetro

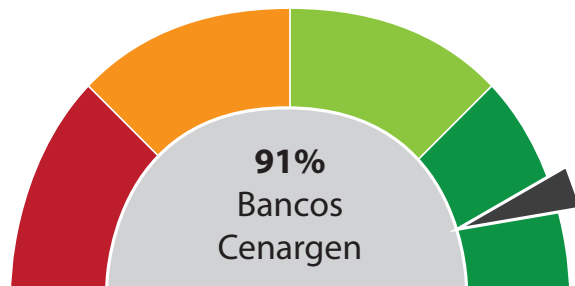
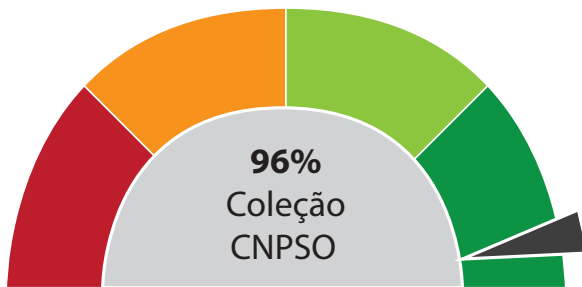


foto: Claudio Bezerra Melo

# RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE E PARTES INTERESSADAS

## Portal da Embrapa

Em 2022 a Embrapa lançou no seu aniversário a nova versão do Portal Embrapa com melhor visibilidade e usabilidade. ([www.embrapa.br](http://www.embrapa.br))

O portal teve 8,8 milhões de acessos de janeiro a dezembro de 2022. O Portal Embrapa é hoje o principal meio de comunicação da Empresa. Nele são encontrados cursos, eventos, notícias, páginas temáticas especiais e conteúdo multimídia, que somados geraram 32,8 milhões de visualizações de páginas em 2022.



No portal é possível fazer download gratuito de mais de 120 mil publicações da Embrapa.

**Acesse**

Os esforços de geração de conteúdo e otimização de páginas colocam o Portal Embrapa como referência em buscadores web, como o Google. São 1,2 milhão de páginas indexadas, exibidas em 349 milhões de consultas realizadas por usuários apenas no buscador Google em 2022. Em pesquisas por expressões

como transgênicos, Cerrado, Matopiba, Pangs, hortaliças e apicultura, as páginas da Embrapa figuram em média entre o primeiro e quinto resultado no buscador Google.

No final de 2021, foi realizada uma avaliação específica com o público-alvo para subsidiar a implantação de melhorias no portal, sendo avaliado por 1.760 usuários, recebendo as notas máximas de satisfação (4 e 5) por 84% dos participantes, o que corrobora a percepção de que se trata de um produto digital de alto valor para a sociedade brasileira.

## Relacionamento com a imprensa

Ao contrariar uma tendência de aumento no total de *releases* produzidos e distribuídos no primeiro semestre de 2022, de julho a dezembro ocorreu queda, quando se comparam os números com o mesmo período do ano anterior. Diminuição que se deve, principalmente, às restrições de divulgação estabelecidas pelo Tribunal Superior Eleitoral e pela Secretaria de Comunicação da Presidência da República para que entes públicos evitassem a publicação de conteúdos que promovessem institucionalmente o órgão, o governo, programas ou políticas públicas.

Mesmo com essas restrições, no período de janeiro a dezembro de 2022, a imprensa brasileira publicou **97.992 matérias sobre a Embrapa**. Assim, a presença da Empresa em veículos da mídia, impressos e on-line, ultrapassou os patamares dos anos anteriores (à exceção de 2021), conforme ilustrado a seguir:

Matérias com citação da Embrapa em veículos da mídia nacional



A Embrapa vinha produzindo menos conteúdo jornalístico desde a chegada da covid-19 no Brasil, em março de 2020. Os cortes orçamentários de despesas discricionárias e a própria pandemia foram fatores que contribuíram para a diminuição de ações de transferência de tecnologia (dias de campo, cursos e seminários, principalmente) e parte das atividades de pesquisa, refletindo diretamente na diminuição de eventos e resultados dos projetos em andamento, que são o foco da maior parte das notícias publicadas pela Rede Embrapa de Comunicação. Mas, com a volta do trabalho presencial, aos poucos a Empresa foi retomando a sua agenda forte de eventos. Consequentemente, a partir do mês de abril de 2022, houve aumento da produção de conteúdo noticioso. Ao final do ano, foram contabilizadas 2.135 notícias publicadas no Portal Embrapa. Adicionalmente, foram realizados 1.761 atendimentos à imprensa e 672 articulações de pautas com veículos e jornalistas.

## Mídias sociais

Desde 2012, a Embrapa investe em mídias sociais por entender que essas são tecnologias capazes de atingir diferentes



**348 mil** seguidores  
**200** postagens  
**48.646** de alcance médio das postagens



**139 mil** seguidores  
**180** postagens  
**12.613** de alcance médio das postagens



**189 mil** seguidores  
**21** postagens  
**70.907** de alcance médio das postagens



**55 mil** seguidores  
**140** postagens  
**181.404** de alcance médio das postagens



**316 mil** seguidores  
**228 mil** horas de postagens  
**2.346.437** visualizações

segmentos de público de forma gratuita e eficiente. O foco é a prestação de serviços aos cidadãos; a disponibilização de informações consistentes e confiáveis, baseadas em ciência; e a interação com parceiros e potenciais parceiros da Embrapa.

O Instagram tem sido o melhor meio, gerando um alcance semanal médio de 100 mil pessoas. Em comparativo realizado em dezembro de 2021 com perfis de 14 instituições de referência que possuem de 100 mil a 1 milhão de seguidores, o canal da Embrapa no Instagram figurou como o que mais gera engajamento (curtidas e comentários) por post (3,4 mil) e o que possui a maior taxa de engajamento relativa ao total de seguidores. Os dados sugerem que a atuação da Embrapa em mídias sociais tem potencial para influenciar comportamentos, criar tendências e servir como fonte de informação confiável para a sociedade.

## Prosa Rural

Informações para melhorar a vida das pessoas do campo, com músicas de artistas locais, receitas, dicas, poesias, utilidade pública. É isso que se encontra no Prosa Rural, o programa de rádio da Embrapa.

Em 2022 foram veiculados 112 programas Prosa Rural,

além de 29 *spots* com temas de utilidade pública. O material é transmitido por mais de 1.800 emissoras de rádio no País e pode ser acessado também pela internet. A retransmissão é potencializada por conta de parceria com a Rede Nacional de Rádio, da Empresa Brasil de Comunicação (EBC), que conta com aproximadamente 7.000 rádios. Assim, o programa tem um potencial de veiculação em uma rede composta por cerca de 8.800 emissoras, entre comunitárias, comerciais, educativas, religiosas e governamentais, nas categorias direta e indireta.



Na página do Prosa Rural é possível acessar programas por região e resgatar os programas de anos anteriores.

[Acesse](#)

## e-Campo

O e-Campo é uma plataforma de capacitações on-line desenvolvida pela Embrapa (<https://www.embrapa.br/e-campo>), que possibilita maior capilaridade e rapidez à promoção de cursos oferecidos pela Empresa. Pode ser acessada por computador, tablet ou smartphone.

Em 2022, foram produzidos 32 novos cursos e, considerando os cursos já existentes na plataforma, foram ofertadas 101 capacitações, totalizando 177.381 novos inscritos. Desde sua criação, em 2017, o e-Campo já soma 871 mil

participantes de 99 países. A maior participação em 2020 se deve ao fato da pandemia de covid-19 durante a qual ações de capacitação on-line foram mais procuradas. De toda forma, a atuação segue bastante regular nesse seguimento. Conectando os nossos pesquisadores com a sociedade. Entre os públicos beneficiários, destacam-se os agentes de Ater e multiplicadores, produtores, agricultores, professores, estudantes, empresas e comunidade em geral.

### 10 Cursos Mais Acessados em 2022



## Caravana Embrapa FertBrasil

Em 2022, a Caravana Embrapa FertBrasil percorreu os principais polos produtores do País, realizando 48 eventos em cinco macrorregiões brasileiras. Os eventos visavam à capacitação e troca de conhecimento entre institutos de pesquisa e setor produtivo para o aumento da eficiência e uso de fertilizantes e insumos para nutrição de plantas no agro brasileiro. Somado a isso, buscou-se estabelecer um diálogo da pesquisa com o agronegócio no Brasil, propondo soluções tecnológicas para cada polo agrícola.

**CARAVANA EMBRAPA**  
CONHECIMENTO A CAMINHO  
**FERTBRASIL**

Levamos ao produtor rural tecnologias e conhecimento para:

- Aumentar a eficiência do uso de fertilizantes
- Enfatizar a importância do manejo sustentável dos solos
- Melhorar a produtividade

## Serviço de Atendimento ao Consumidor, Carta de Serviços e Ouvidoria

### Serviço de Atendimento ao Cidadão

Em 2022 o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) da Embrapa contabilizou um total de 5.980 ocorrências.

Conta-se hoje com 107 pontos focais do SAC espalhados entre as UDs, migrando o serviço para a Ouvidoria da Empresa para garantir mais agilidade e continuidade da qualidade dos trabalhos prestados.

O tempo médio de respostas foi de 13,84 dias, terminando o ano com praticamente todas as demandas atendidas.

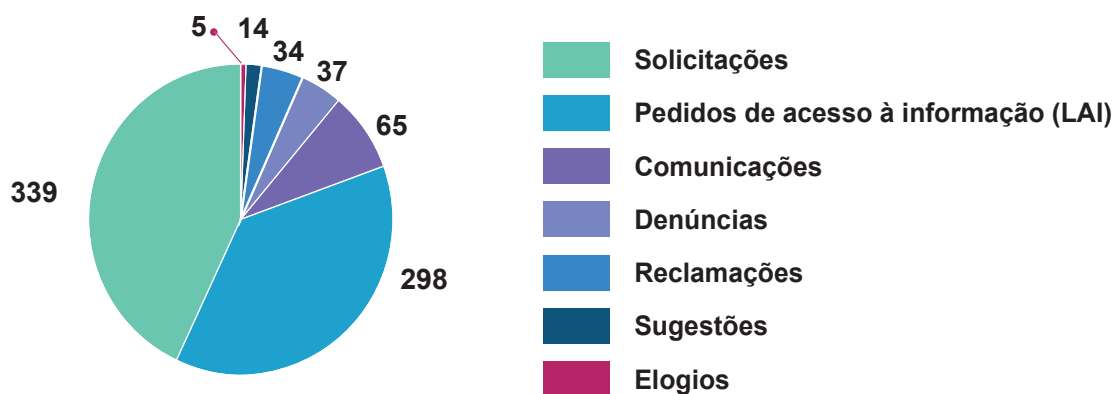


### Carta de Serviços

Atendendo à legislação, foi organizado o conteúdo da Carta de Serviços disponível no endereço: [www.embrapa.br/carta-deservicos-ao-cidadao](http://www.embrapa.br/carta-deservicos-ao-cidadao).

### Ouvidoria

As manifestações de Ouvidoria recebidas na Plataforma Fala.BR totalizaram 792, sendo:



## ORÇAMENTO E EXECUÇÃO FINANCEIRA

A Embrapa, nos últimos 3 anos, teve seu referencial monetário subtraído em, aproximadamente, 58%, com significativa repercussão na sua operacionalização, em especial, na aplicação de recursos de pesquisa, impactando a projeção de seus resultados de curto e médio prazos.

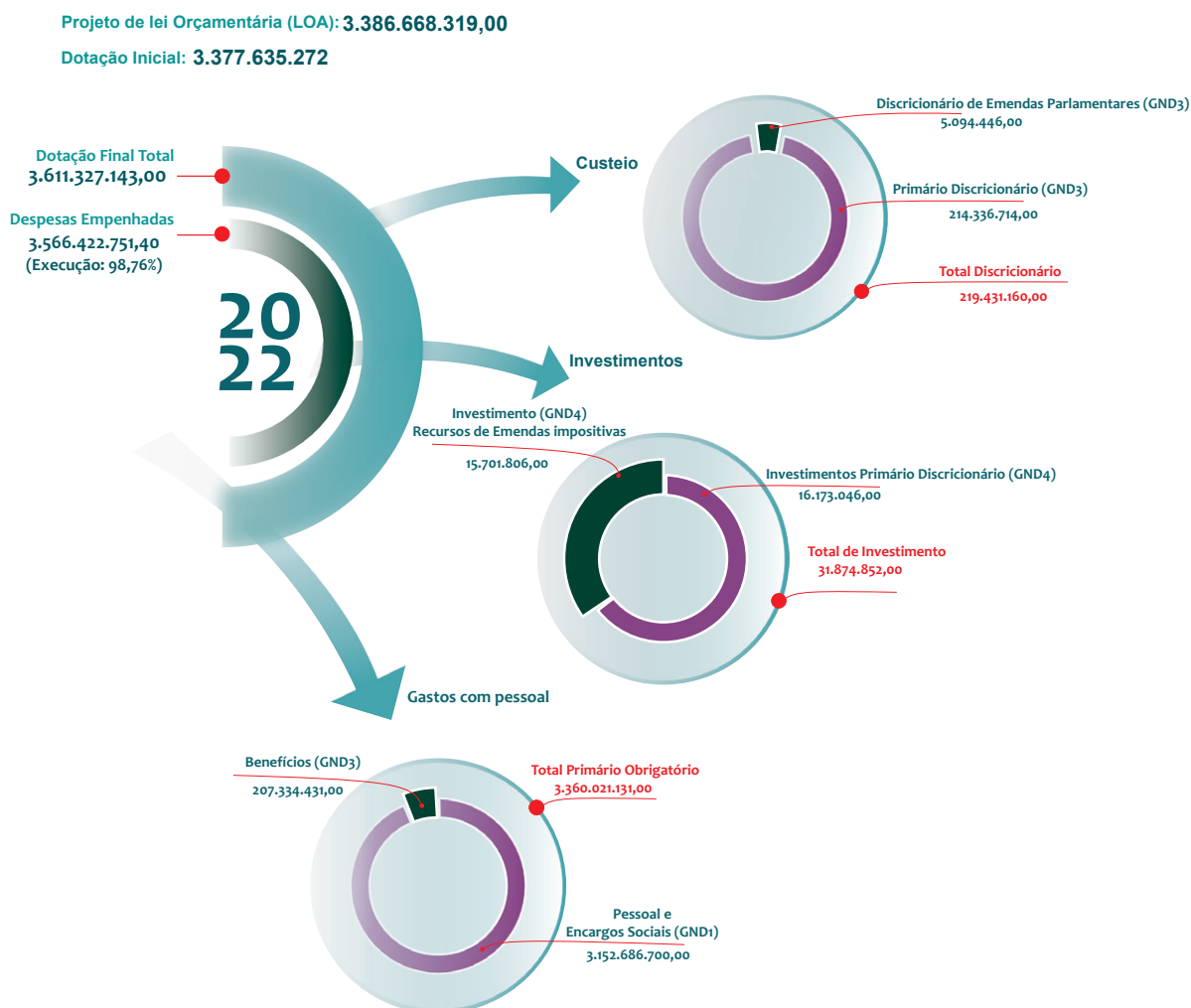
De um orçamento necessário de R\$ 320 milhões, e, após forte ação de economicidade em suas atividades, a Empresa operou, até o início do último trimestre do exercício de 2022, com um montante de R\$ 196,3 milhões, tendo ao final do mencionado ano um aporte suplementar de R\$ 47,6 milhões.

Tal acréscimo, apesar de sua utilização pela Empresa, não alterou o estado de perda programática na pesquisa científica, sua principal atividade.

Assim, o elevado percentual de execução orçamentária registrado não pode ser avaliado em sua eficiência, por causa da redução ou supressão de atividades e projetos programados.

Aponta-se para a necessidade de incrementar os recursos de financiamento de pesquisa e manutenção e investimentos para a competitividade da Empresa, montantes que

### Despesas da Embrapa (em milhões de reais)



alcançaram apenas 6,96% de seu orçamento global. Em específico na natureza de despesa de investimento (Grupo de Natureza de Despesa – GND 4), o percentual destinado não ultrapassou a 0,88% da dotação final destinada, tendo a Empresa minorado tal situação com a incorporação de Termo de Execução Descentralizada (TED), ao final do ano, de R\$ 20.761,500,00 advindos do Ministério da Agricultura e Pecuária (Mapa).

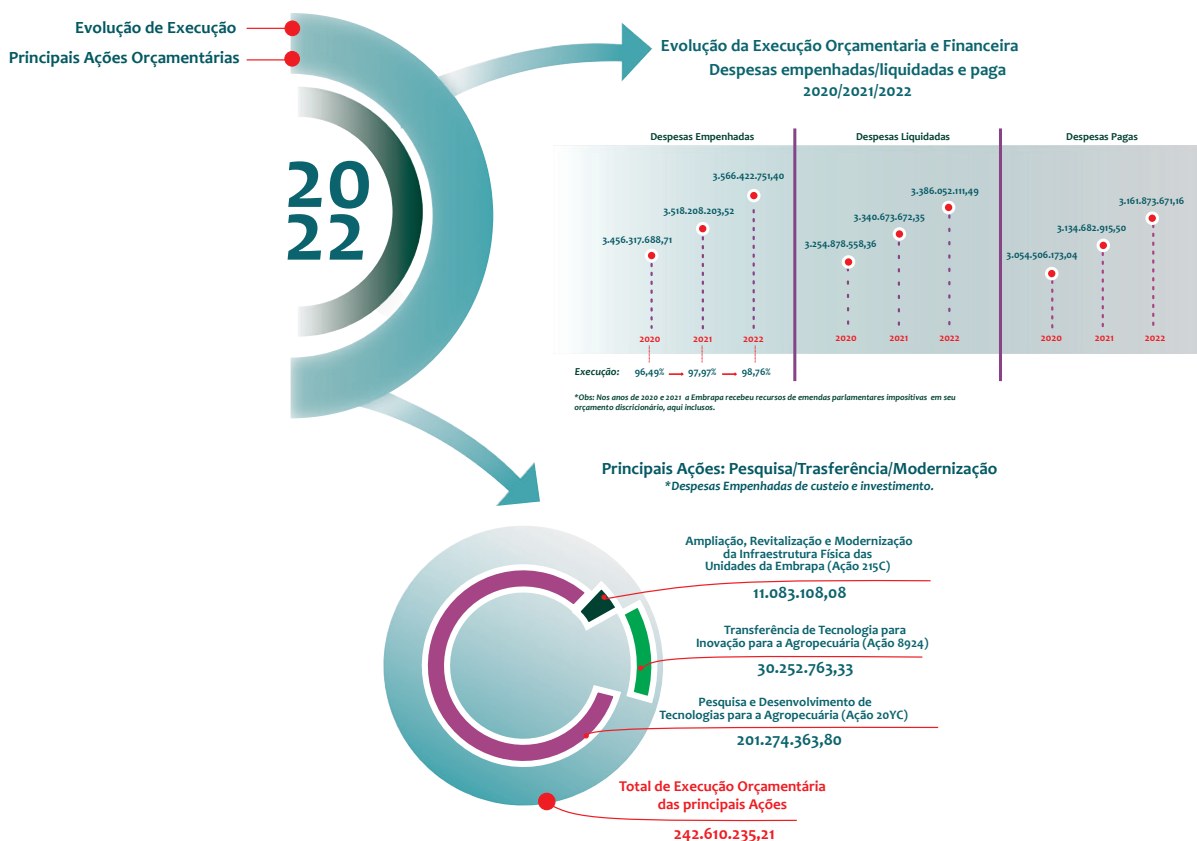
Registra-se que o alto percentual de recursos destinados ao quadro de pessoal está relacionado com sua complexidade, função e atividade de geração de conhecimento, sendo, este ativo intelectual, o principal elemento competitivo da Embrapa.

Na avaliação da execução orçamentária da Empresa, é verificado seu constante percentual de execução, tendo alcançado no ano de 2022 o maior percentual de empenho dos últimos 3 anos.

O montante de seu valor empenhado a ser liquidado e pago – de aproximadamente 5,0% de sua dotação disponibilizada, para o ano de 2023 – é diretamente decorrente dos recursos extraordinários recebidos no último bimestre do exercício e de sua dificuldade de liquidação no ano corrente.

Os valores destinados às principais ações orçamentárias da Empresa, alocados de acordo com os recursos discricionários a esta destinados, e que abrangem todas as despesas de operação e patrocínio de pesquisa, se mostraram, ao longo do ano de 2022, insuficientes, com necessidade de suplementações em seu trimestre final e forte impacto nas áreas de manutenção física, transferência de tecnologia e financiamento de atividades e projetos de pesquisa.

### Despesas da Embrapa (em milhões de reais)

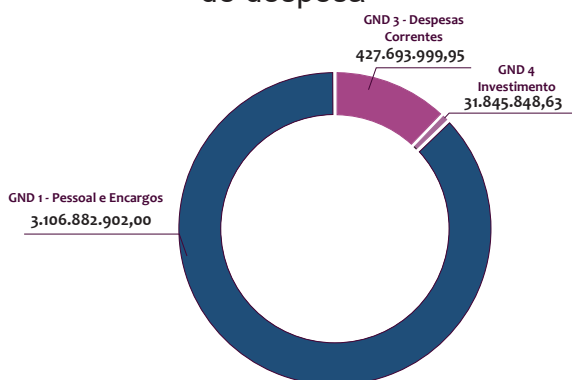


# DOTAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

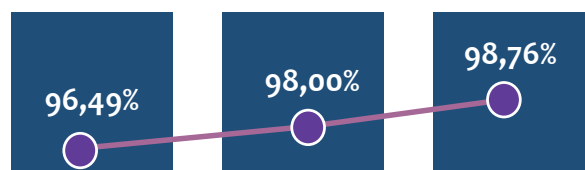
Os dados da representam os recursos orçamentários aprovados para a Embrapa pela Lei Orçamentária Anual (LOA) no ano de 2022 e sua decomposição nos Grupos de Natureza de Despesa (GND). Ao contrário do exercício anterior, o planejamento orçamentário do País não se utilizou de alternativas para sua execução, em razão da Lei de Responsabilidade Fiscal. Assim, a Embrapa totalizou em seu orçamento inicial o montante de R\$ 3.386.668.319,00, sem a necessidade de aprovação de recursos extraordinários pelo Poder Legislativo.

A dotação final de seus créditos orçamentários alcançou o valor de R\$ 3.611.327.143, tendo as despesas de encargos e pessoal (GND1) representando um percentual de 86,83%, mantendo a historicidade de sua programação. O incremento de recursos disponibilizados, quando comparado à LOA e o total executado no exercício, foi de R\$ 179.754.432,40, sendo o montante de R\$ 148.934.881,00, especificamente, aplicados no grupo de despesas anteriormente mencionado.

Execução orçamentária final por grupo de despesa



Evolução da dotação executada total



## Lei orçamentária anual

### Orçamento aprovado na LOA

3.386.668.319,00		
GND 1 - Pessoal e Encargos	GND 3 - Despesas Correntes	GND 4 - Investimento
2.999.629.883,00	367.314.568,00	19.723.848,00

### Dotação final disponibilizada em 31/12/2022

3.611.327.143,00		
GND 1 - Pessoal e Encargos	GND 3 - Despesas Correntes	GND 4 - Investimento
3.148.564.764,00	430.887.527,00	31.874.852,00

## DEMONSTRATIVOS ORÇAMENTÁRIO-FINANCEIROS

Os gráficos demonstram os recursos totais empenhados no ano de 2022 em seus principais Grupos de Despesas (GND) e a evolução do percentual de sua execução. Verifica-se o contínuo empenho da Empresa em manter o elevado percentual de execução, mesmo com a descontinuidade temporal de recursos e de suplementações extemporâneas ao final do exercício, os quais provocam a descontinuidade de sua

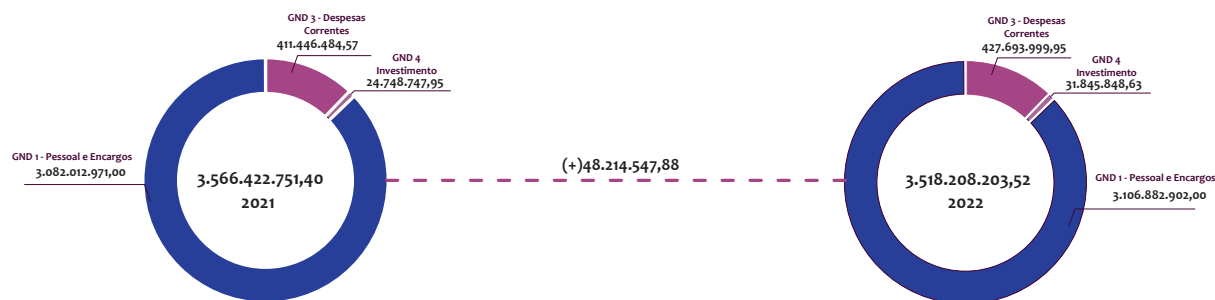
programação de execução. Por sua vez, a impossibilidade de reajuste nas despesas correntes da Empresa, no último ano, impôs a ela a obrigatoriedade de contínuos ajustes em sua programação de financiamento de pesquisa, em seus contratos de serviços e manutenção patrimonial, com impactos diretos nas suas atividades.



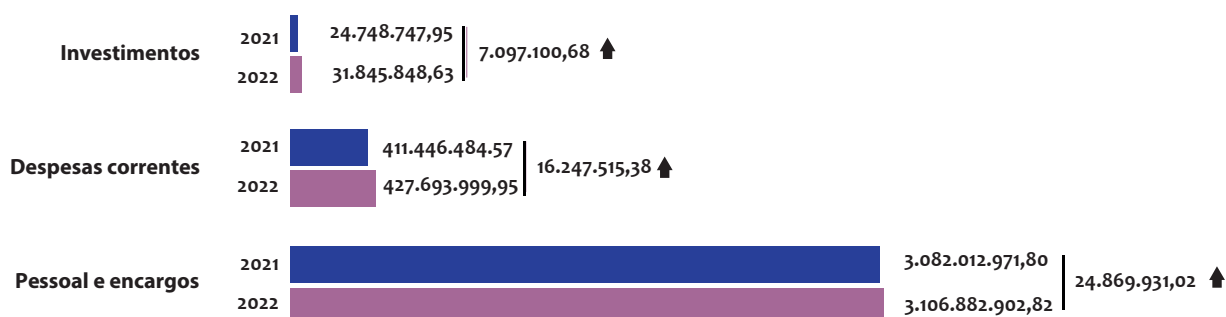
# EVOLUÇÃO ORÇAMENTÁRIA 2021 VERSUS 2022

Na análise comparativa de recursos disponibilizados para os anos de 2021 e 2022 é verificada uma equivalência de recursos nos anos apresentados, denotando o esforço da Empresa na busca contínua de contenção de seus gastos operacionais.

## Evolução da dotação executada



## Comparativos por grupo de despesa 2021-2022

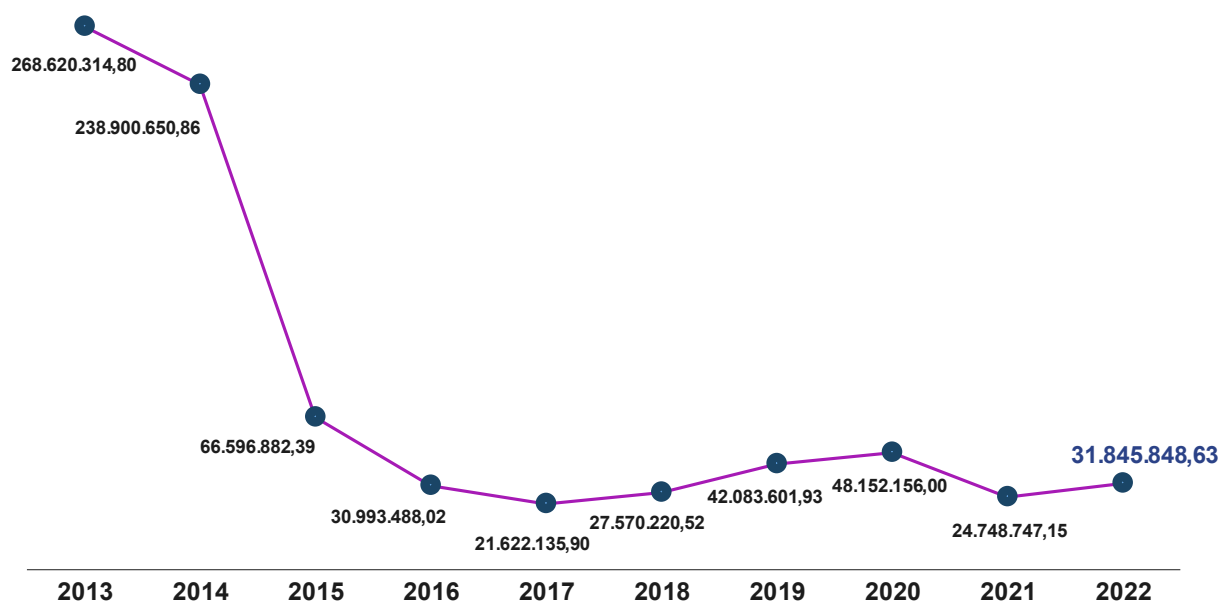


## RECURSOS DE INVESTIMENTOS

Os recursos destinados a investimento na Empresa, quando comparado ao ano de 2021, tiveram um decréscimo de 22,29%, voltando ao patamar do ano de 2015. A manutenção dos atuais níveis de aporte em recursos de capital na Empresa tem impactado a manutenção de sua competitividade, com redução de investimentos nas áreas de instrumentação científica e manutenção de suas estruturas operacionais,

além de postergar o cumprimento de obrigações legais para sua segurança física e humana. Registra-se, também, que, quando depositados, tais recursos, em sua maioria, são propostos por emendas parlamentares, impondo à Empresa uma aplicação específica e pontual, muitas vezes não integrante de seu plano estratégico ou de possível utilização em seu planejamento.

Variação do GND 4 (investimentos)



## BALANÇO CONTÁBIL

As demonstrações contábeis da Embrapa são elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil, em consonância com os dispositivos da Lei das Sociedades por Ações – Lei nº 6.404/1976, com as alterações introduzidas pelas leis nº 11.638, de 28/12/2007 e nº 11.941, de 27/5/2009, incluindo pronunciamentos, orientações e interpretações emitidas pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis.

Elas estão disponíveis no endereço:

<https://www.embrapa.br/acessoinformacao/demonstracoes-contabeis>



MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO

