



Governo do Estado de Santa Catarina  
Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca  
**Epagri** Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina

# Estratégia de Longo Prazo

*Aprovada pelo Conselho de Administração em  
28/05/2018*

**2018**



**Sumário Executivo**  
**Plano Diretor Epagri 2025**

Florianópolis, Agosto de 2014

## Introdução

Com as recentes transformações presenciadas no setor agropecuário brasileiro ao longo dos últimos anos, torna-se essencial a elaboração de um Plano Diretor da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina - Epagri para garantir planejamento ao longo prazo e otimizar resultados relacionados à produção agropecuária no Estado de Santa Catarina.

O Plano Diretor foi construído com objetivo de estabelecer as bases para os próximos ciclos de planejamento estratégico detalhando seus fundamentos, indicadores de desempenho e respectivas metas a serem perseguidos e atingidos pela Epagri, além do direcionamento estratégico a ser levado em consideração ao longo de sua atividade.

Ao longo de mais de 12 semanas, a equipe da consultoria Roland Berger Strategy Consultants trabalhou de perto e com forte envolvimento da organização no apoio à Diretoria Executiva para construção do Plano Diretor Epagri 2025.

De modo geral, o Epagri 2025 contemplou:

- etapa de definição de fundamentos, que envolve a avaliação das ambições e expectativas do Estado, a identificação das competências chave da Epagri, identificação dos desafios estratégicos de longo prazo e oportunidades de melhoria de desempenho, mapeamento do macro-enquadramento de mercado e *benchmark* de planos diretores;
- sistematização das tendências e compatibilização com competências chave da Epagri;
- detalhamento de mapa de opções estratégicas de atuação criado com base na informação recolhida junto à empresa, ao Estado e estudos e dados de propriedade da Roland Berger Strategy Consultants;
- definição de visão, missão e valores que são a base para definição de ambição e metas dos indicadores de desempenho;
- estabelecimento de metas dos indicadores de desempenho a serem atingidas pela empresa para os anos 2014, 2017 e 2025;
- definição de iniciativas de otimização a serem implementadas com intuito de desenvolver a empresa e o atingimento das metas;

Como resultado do entendimento do Estado com relação às expectativas para o futuro da Epagri foram definidas linhas de orientação do Plano Diretor estruturadas em três pilares: Pesquisa, Extensão e Corporativo. Os pilares têm como objetivo direcionar os trabalhos da

empresa no Epagri 2025, além de servir como base para sustentação da estratégia de longo prazo.

Os pilares estratégicos do Epagri 2025 foram suportados por um conjunto de 11 linhas de orientação estratégicas:

<b>Pesquisa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Concentrar e fortalecer a atuação da pesquisa aplicada definida pela política institucional, com foco na produtividade, qualidade e inovação para o desenvolvimento das cadeias produtivas de Santa Catarina</li><li>&gt; Buscar a integração com universidades e outros centros de pesquisa para suporte às pesquisas da Epagri</li><li>&gt; Captar e garantir recursos de fundos públicos e privados para as atividades de pesquisa aplicada</li></ul>
<b>Extensão</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Proporcionar ações para o desenvolvimento de cadeias produtivas através da atividade de extensão, assistência técnica e capacitação dos agricultores e pescadores</li><li>&gt; Organizar e articular agricultores e pescadores para o fortalecimento econômico com desenvolvimento social e ambiental</li><li>&gt; Captar e garantir recursos para consolidação e viabilização dos planos de ação das atividades de extensão</li></ul>
<b>Corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>&gt; Adequar a estrutura física e humana da Epagri em linha com a estratégia da empresa e as políticas definidas para o setor agropecuário através da SAR</li><li>&gt; Promover o desenvolvimento do capital humano para aprimorar a gestão técnica, administrativa e financeira da Epagri</li><li>&gt; Estabelecer mecanismos para maximizar a profissionalização da organização</li><li>&gt; Normatizar e otimizar a gestão técnica e administrativa para a consecução das atividades fins da Epagri</li><li>&gt; Garantir a estabilidade do repasse de recursos do Governo do Estado para a Epagri</li></ul>

Cada objetivo tem seu cumprimento mensurado através de indicadores de desempenho, com metas a serem atingidas em 2014, 2017 e 2025.

Este documento apresenta a síntese dos resultados do Epagri 2025, assim como sua metodologia de construção e motivação. Está dividido em 3 módulos:

**A. Entendimento do contexto de partida:** detalhamento da motivação para construção do Plano Diretor, entendimento do contexto de mercado, identificação das principais alavancas de criação de valor no setor e realização de diagnóstico e *benchmark* da Epagri frente aos *players* de mercado;

**B. Entendimento das aspirações do Estado de Santa Catarina:** descrição das conclusões obtidas após realização de entrevistas com membros do Estado para mapeamento das ambições com relação ao futuro da organização no escopo do Plano Diretor; e

**C. Plano Diretor Epagri 2025:** síntese das principais conclusões do Epagri 2025, com detalhamento da estratégia corporativa, apresentação da missão, visão, valores, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de otimização.

Ao final do documento pode ser encontrado ainda a seção de **Anexo**, com detalhamento da metodologia desenvolvida para envolvimento da organização na construção do Epagri 2025.

## A. Entendimento do contexto de partida

Como mostra a Figura 1, a Secretaria de Agricultura e da Pesca - SAR é estrutura central para quatro atividades essenciais à indústria agropecuária de Santa Catarina. São elas Fomento, Defesa & Qualidade, Pesquisa e Extensão, sendo as duas últimas objetos da Epagri. A atividade de fomento é executada através do FDR - Fundo de Desenvolvimento Rural que é gerido na Secretaria de Estado da Agricultura e Pesca e, enquanto a atividade de defesa e qualidade agropecuária é de responsabilidade da CIDASC.

Figura 1: Atividades ligadas à Secretaria de Agricultura e Pesca de SC



As diversas atividades-chave da política agropecuária listadas na Figura 2 são serviços diretamente ligados à Secretaria de Agricultura e Pesca, sendo necessário identificar possíveis sinergias dentre elas, seja no compartilhamento de sua estrutura técnica ou na atuação operacional, de forma a aproximar as empresas ligadas à Secretaria.

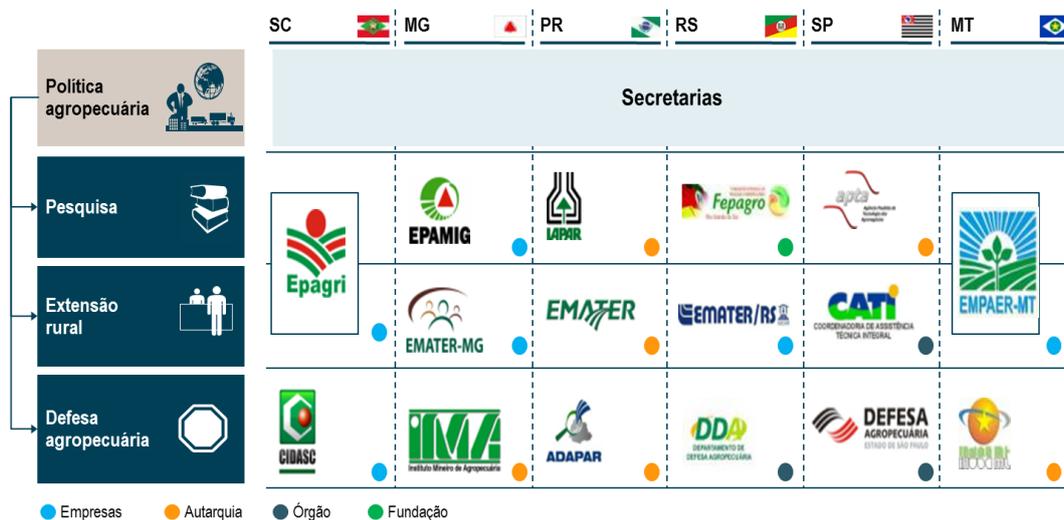
O levantamento de contexto e macro-enquadramento de mercado possibilitou a identificação por parte das empresas de elementos diferenciadores, sobretudo, em função da crescente importância de eficácia em estrutura de extensão e pesquisa nos estados brasileiros. Estas alavancas foram validadas em entrevistas realizadas com empresas de referência no setor, especialistas e reuniões de discussão com os gestores da Epagri.

Figura 2: Atividades-chave da política agropecuária priorizadas para análise

	Objetivo	Atuação chave
 <p><b>Pesquisa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Planejar, coordenar, executar e promover a política estadual de pesquisa promovendo a produtividade, qualidade e inovação para o desenvolvimento agropecuário de Santa Catarina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolvimento de novas espécies, cultivares e tecnologias de produção aplicadas conforme demandas e necessidades do setor produtivo assim como atuação em conjunto com outras entidades públicas e privadas da pesquisa agropecuária</li> </ul>
 <p><b>Extensão rural</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Planejar, coordenar, executar e promover a política estadual de extensão rural e assistência técnica, promovendo o desenvolvimento do capital social e tecnológico com sustentabilidade nos setores rural e pesqueiro de Santa Catarina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Desenvolvimento de ações para difusão de conhecimento, tecnologia e acesso a políticas públicas por meio de capacitação, assistência técnica, e organização dos agricultores e pescadores em coordenação com outras entidades</li> </ul>
 <p><b>Defesa &amp; Qualidade</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Assegurar condições de segurança para a sanidade animal e vegetal no território de Santa Catarina, preservando a saúde pública e promovendo o agronegócio e o desenvolvimento sustentável</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Execução de ações de defesa agropecuária de vigilância, educação sanitária, fiscalização, classificação e apoio laboratorial buscando articulação com outras entidades (MAPA, outros Estados, países vizinhos, Polícia Militar, prefeituras, municípios)</li> </ul>
 <p><b>Fomento</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Promover o desenvolvimento sustentável através de apoio financeiro às necessidades agropecuárias Santa Catarinenses</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Gestão de fundos de financiamentos e financiamentos em programas para o desenvolvimento agropecuário do Estado</li> </ul>

Em paralelo ao levantamento de contexto do estado de Santa Catarina, foi feita a avaliação da desempenho recente da Epagri e o *benchmark* com empresas de outros estados. A escolha dos estados para análise comparativa foi balizada pela importância de sua indústria agropecuária a nível nacional, resultando na abordagem dos seguintes estados e empresas públicas conforme exposto na Figura 3:

Figura 3: Universo de análise de benchmark



O principal desafio da Epagri com relação ao desempenho das empresas selecionadas para o *benchmark* é a manutenção dos índices de produtividade agropecuária do estado de Santa Catarina, consolidando sua posição a nível nacional como estado produtor. Nesse sentido, a Epagri foi analisada face às empresas de benchmark em diferentes níveis, englobando o tipo de administração que compõe a empresa e a estrutura de pesquisa e extensão.

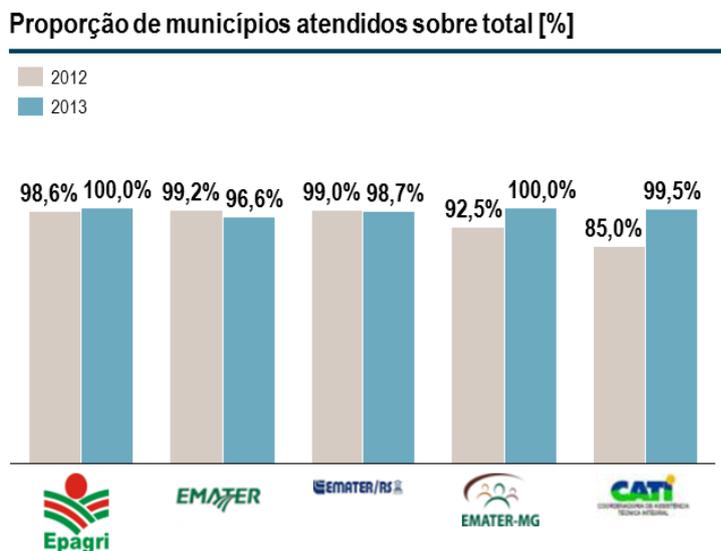
Conforme pode ser observado na Figura 4, a estruturação da Epagri engloba pesquisa e extensão rural, permitindo maior otimização de atuação operacional. O compartilhamento da estrutura física e de recursos humanos é um bom meio de aproveitar recursos e estrutura administrativa, assim como permite compartilhamento dessas funções.

Figura 4: Análise do tipo de administração para execução de Pesquisa e Extensão



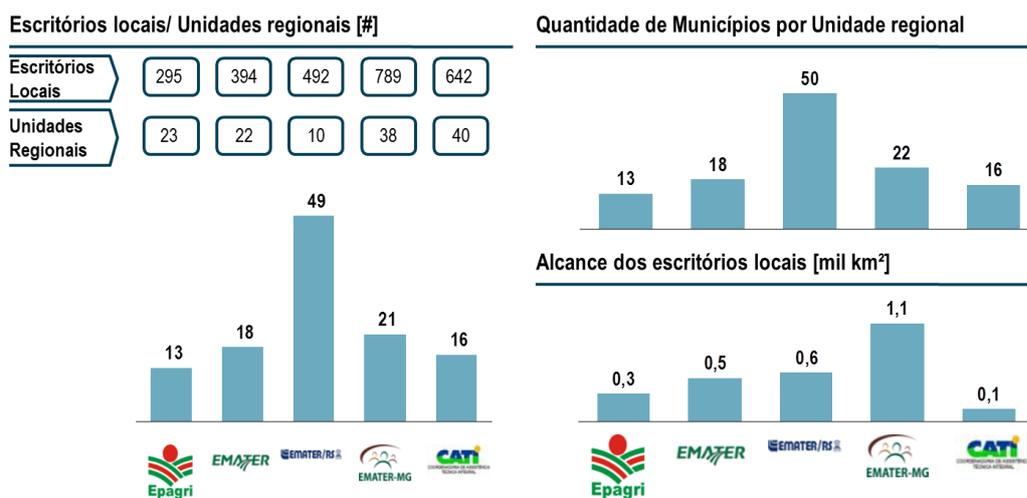
A Figura 5 mostra a cobertura da estrutura de extensão da Epagri. Observa-se que todos os municípios de Santa Catarina são atendidos pelas atividades de extensão. A capilaridade é essencial dada importância da proximidade com o agricultor, a fim de estabelecer um relacionamento de confiança. Os poucos municípios em que a presença da empresa não se faz necessária são aqueles de pequeno porte, que podem compartilhar da estrutura local de um município maior, e aqueles que já possuem assistência de outro órgão, como Joinville onde há um órgão municipal de fomento ao pequeno agricultor.

Figura 5: Proporção de municípios atendidos sobre o total - benchmark [%]



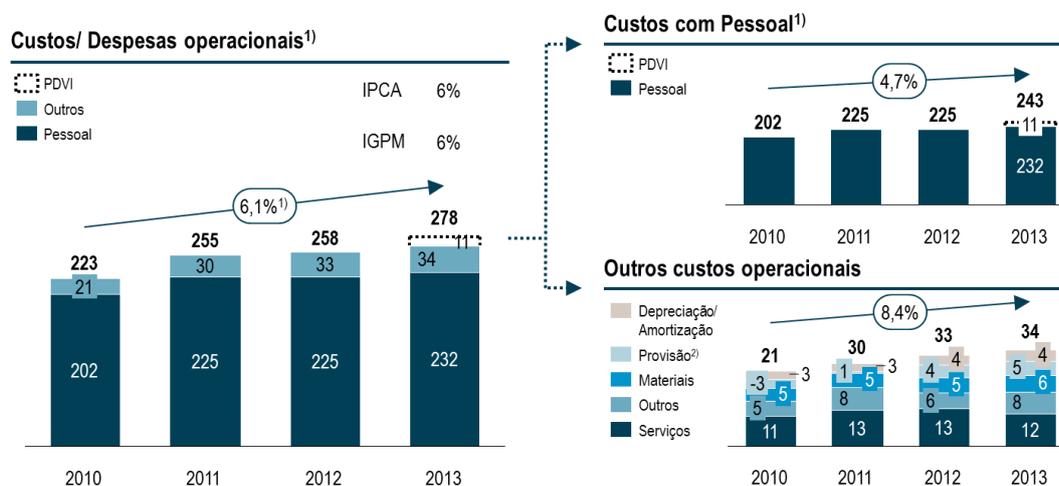
É possível perceber que a Epagri tem o menor alcance dos escritórios locais quando comparada ao benchmark, com exceção de São Paulo, que é o estado brasileiro com maior atividade agrícola, conforme visualização na Figura 6, a seguir:

Figura 6: Estrutura de extensão [2013] – benchmark



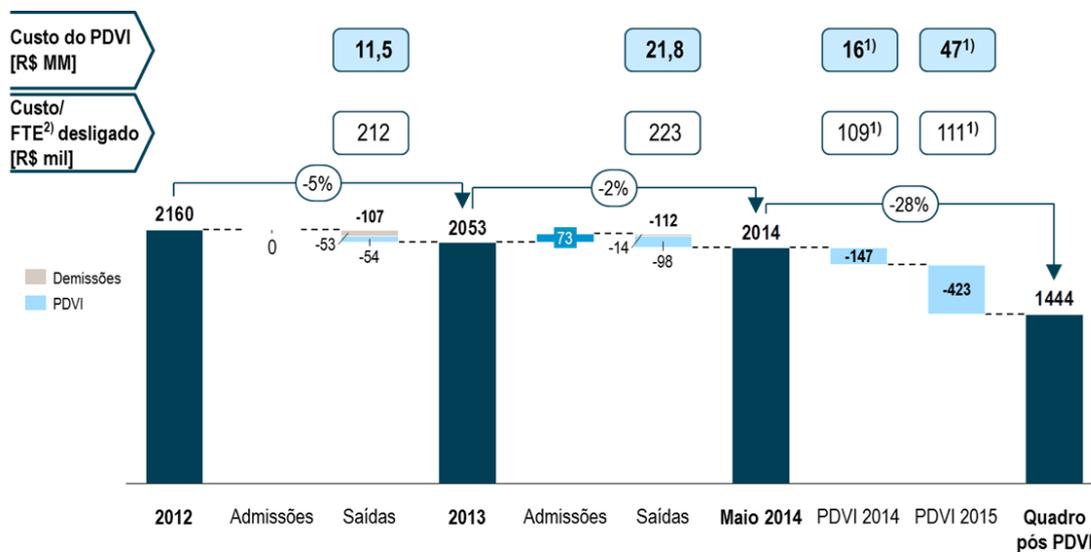
O custo de manutenção de toda sua infraestrutura operacional faz com que a Epagri necessite de repasse direto do Estado, sua maior fonte de receita. A Epagri tem conseguido manter estável o crescimento de seu custo com pessoal, linha de maior peso na composição dos custos. Conforme mostrado na Figura 7, os custos com pessoal têm crescido abaixo da inflação, enquanto os outros custos operacionais, compostos por material, serviços, depreciação, provisão para contingências trabalhistas e outros, tem crescido a uma taxa de 8,4%.

Figura 7: Detalhamento dos custos/ despesas operacionais [R\$ MM]



A Epagri iniciou em dezembro de 2013 o PDVI (Plano de Demissão Voluntária e Incentivada), o qual incentiva a aposentadoria de funcionários com tempo de casa suficiente. Foram realizadas 869 inscrições, que deverão ser desligadas até 2015. Dessas, ocorreram 147 desistências, 152 funcionários desligados até maio de 2014, sobrando ainda 570 funcionários a serem desligados, conforme apresentado na Figura 8.

Figura 8: Evolução do quadro 2012 – Maio 2014 [# de funcionários]



Estabelece-se também como peça fundamental ao plano diretor a política de gestão de recursos humanos, com foco em gestão por competências, política de remuneração, plano gerencial e quadros de lotação; de modo que as iniciativas de gestão de pessoas devam objetivar o pleno funcionamento da organização alinhado à otimização de recursos.

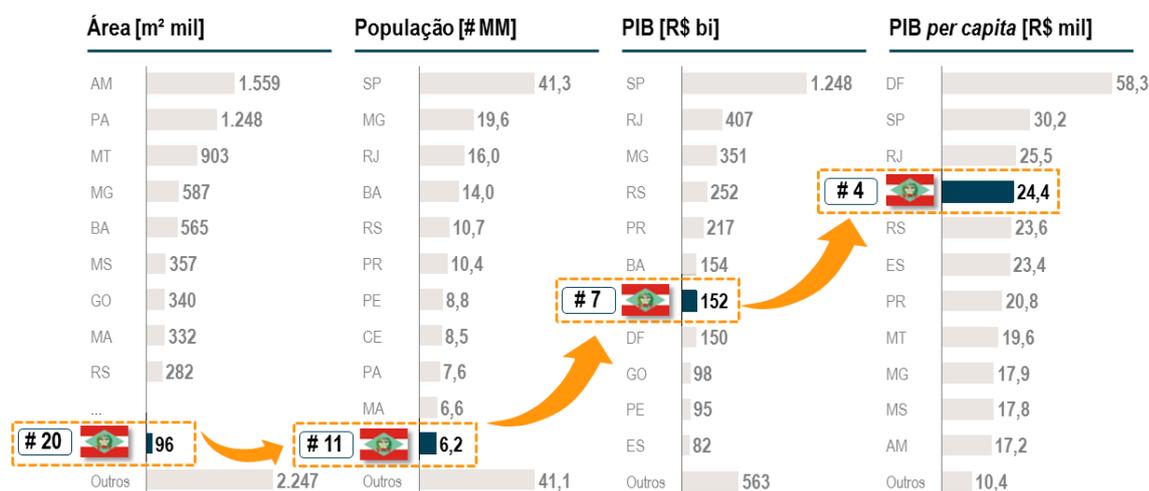
## B. Entendimento das aspirações do Estado de Santa Catarina

A avaliação das aspirações do Estado de Santa Catarina, dos empregados e gestores da Epagri foi um dos principais elementos de definição dos fundamentos para a construção do Plano Diretor.

Para obtenção da visão interna, foram ouvidos os órgãos do Estado com interesses direta e indiretamente relacionados à agropecuária, a Diretoria Executiva, os chefes das regionais e parte dos empregados. O envolvimento dos diferentes *stakeholders* permitiu contribuições com o conhecimento específico da Epagri, reflexões acerca de seu potencial, identificação de hipóteses de trabalho, discussão das análises e conclusões extraídas, além do engajamento de pessoas que pudessem operar como agentes mobilizadores da mudança. Outro importante elemento de captação das competências e aspirações da organização foi a realização de visitas às regionais, ao Centro de Pesquisa em Itajaí, aos escritórios municipais e propriedades rurais em Braço do Norte.

Em se tratando das aspirações do Estado de Santa Catarina, é possível apontar que sua representatividade econômica vai além de sua dimensão geográfica e demográfica, como pode ser visualizado na Figura 9, a seguir:

Figura 9: Posição de Santa Catarina em indicadores chave [2010]



Tendo em vista a posição de Santa Catarina em indicadores chave da economia, o Estado tem aspirações de posição de referência no setor agropecuário, de modo a alinhar o desempenho das empresas administradas do setor à sua relevância no Brasil, como mostrado a seguir. Para tanto, a construção do Plano Diretor deve através da composição de indicadores de desempenho e definição de metas objetivar posição de referência para a Epagri até 2025.

Em se tratando especificamente do setor agropecuário, Santa Catarina é um estado brasileiro com significativa participação na indústria, responsável por cerca de 50% da produção de maçã brasileira e 30% da produção de fumo e cebola. É também maior exportador de carne suína, e produtor de parte significativa do mercado de carnes brasileiro. É possível visualizar a relevância de Santa Catarina em indicadores do setor agropecuário nas Figuras 10 e 11:

Figura 10: Relevância econômica de Santa Catarina por setor

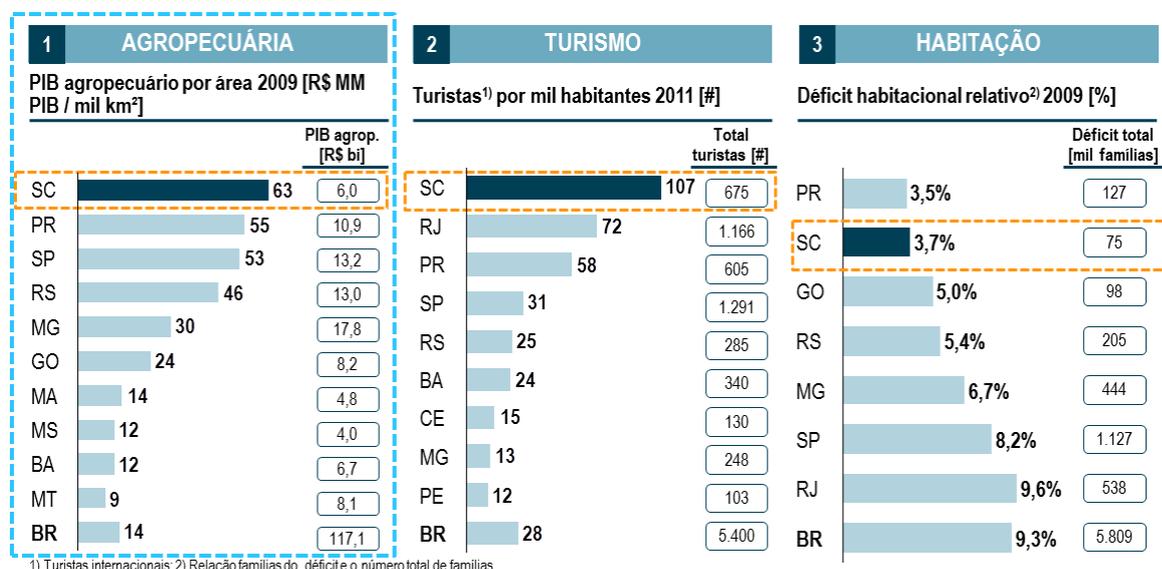
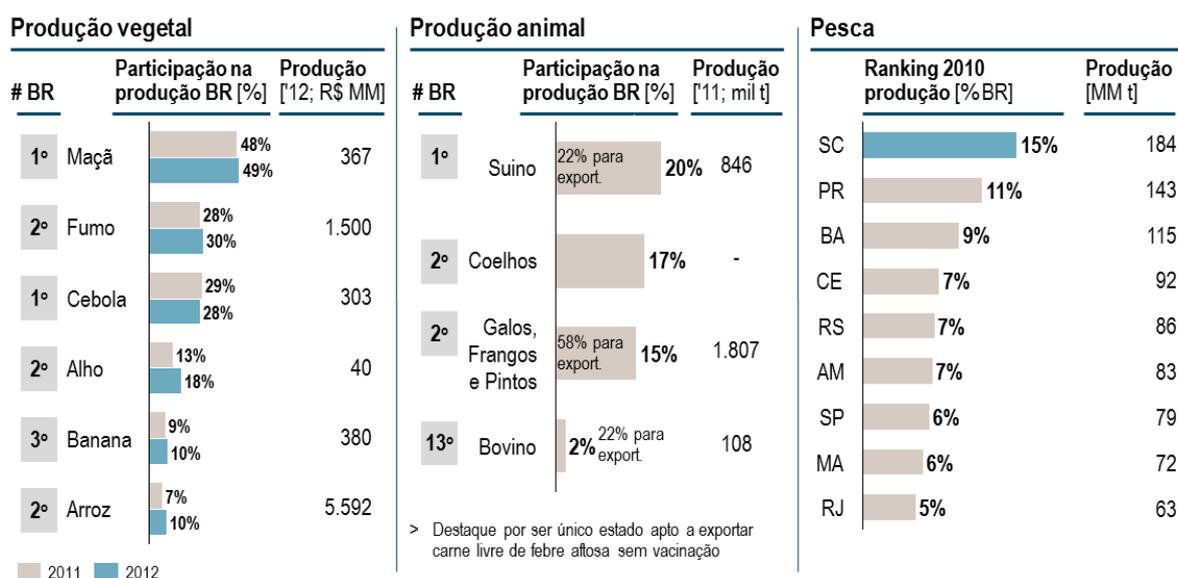
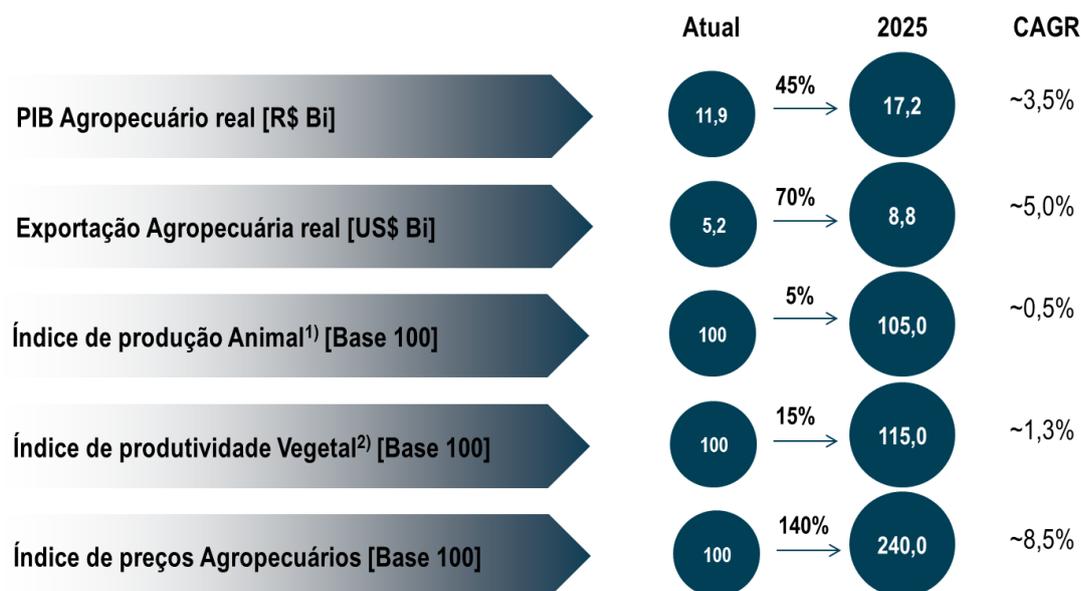


Figura 11: Posição de Santa Catarina em indicadores de produção agropecuária



No intuito de manter sua significância a nível nacional, foram definidos indicadores objetivos, cuja macro dimensão reflete as aspirações do Estado para o setor agropecuário no horizonte 2025. Os indicadores objetivos podem ser visualizados na Figura 12.

Figura 12: Posição de Santa Catarina em indicadores de produção agropecuária



1) Evolução da produção animal (suínos, aves, bovinos e leite) ; 2) Evolução da produção (culturas anuais + banana e maçã)/área produtiva

## C. Plano Diretor Epagri 2025

O Plano Diretor da Epagri pode ser resumido como a síntese das principais opções estratégicas para a empresa ao longo dos próximos anos. Para todas as atividades, projetou-se a consolidação de operação eficiente através do monitoramento de indicadores e da atuação em linhas de orientação estratégicas.

Tirando partido de um dos principais aprendizados, partilhado pela consultoria e reforçado pelas reuniões realizadas com diretores e funcionários da empresa, é recomendada adoção de mecanismos de agilidade e flexibilização, nomeadamente a concentração e fortalecimento da atuação de pesquisa, assim como a captação de recursos para viabilização dos planos de ação das atividades de extensão. Propõe-se também a captação de recursos de fontes públicas e privadas, com intuito de melhorar a saúde financeira da empresa.

A Figura 13 sintetiza a perspectiva estratégica projetada para a opção proposta, através das linhas de orientação.

Figura 13: Linhas de orientação estratégica para a Epagri

<b>Pesquisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Concentrar e fortalecer a atuação da pesquisa aplicada definida pela política institucional, com foco na produtividade, qualidade e inovação para o desenvolvimento das cadeias produtivas de Santa Catarina</li> <li>&gt; Buscar a integração com universidades e outros centros de pesquisa para suporte às pesquisas da Epagri</li> <li>&gt; Captar e garantir recursos de fundos públicos e privados para as atividades de pesquisa aplicada</li> </ul>
<b>Extensão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Proporcionar ações para o desenvolvimento de cadeias produtivas através da atividade de extensão, assistência técnica e capacitação dos agricultores e pescadores</li> <li>&gt; Organizar e articular agricultores e pescadores para o fortalecimento econômico com desenvolvimento social e ambiental</li> <li>&gt; Captar e garantir recursos para consolidação e viabilização dos planos de ação das atividades de extensão</li> </ul>
<b>Corporativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Adequar a estrutura física e humana da Epagri em linha com a estratégia da empresa e as políticas definidas para o setor agropecuário através da SAR</li> <li>&gt; Promover o desenvolvimento do capital humano para aprimorar a gestão técnica, administrativa e financeira da Epagri</li> <li>&gt; Estabelecer mecanismos para maximizar a profissionalização da organização</li> <li>&gt; Normatizar e otimizar a gestão técnica e administrativa para a consecução das atividades fins da Epagri</li> <li>&gt; Garantir a estabilidade do repasse de recursos do Governo do Estado para a Epagri</li> </ul>

Para a construção do Plano Diretor, são afirmadas missão, visão e valores da companhia, utilizando-se de *benchmark* com demais *players* do setor para identificar as melhores redações como textos curtos e de fácil assimilação e alto impacto, missão clara com descrição da atuação e responsabilidades da empresa e visão pragmática com menção a objetivos concretos.

Com objetivo de gerar tecnologia e conhecimento para o desenvolvimento sustentável do meio rural, a Epagri tem a seguinte missão (definição interna):

**"Conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade"**

A visão da empresa pretende comunicar a aspiração de desenvolvimento da atividade de forma inovadora. Abaixo, a visão da Epagri (definição interna):

**"Ser referência em pesquisa e difusão de informações e tecnologias"**

Já os valores, preceitos essenciais e permanentes da organização, traduzem aquilo em que se acredita, conforme mostrado na Figura 14:

*Figura 14: Valores da Epagri (definição interna)*

**Valores da EPAGRI**

---

1. O exercício da autodeterminação amplia o nosso poder de liberdade e empenho, potencializando a criatividade.
2. Viver com entusiasmo desperta-nos confiança, segurança, motivação e coragem; proporcionando um trabalho realizador e útil para a sociedade.
3. Agimos com integridade, honestidade, e moral no trato com os nossos parceiros, clientes, fornecedores, colegas de trabalho e as comunidades onde atuamos.
4. A missão da EPAGRI está centrada no conhecimento. Por isso todo epagrino busca o saber continuamente, ampliando a visão de futuro, torando o trabalho criativo e inovador.
5. Ao valorizar e priorizar a responsabilidade, nos tornamos líderes merecedores de uma maior credibilidade e fazemos disso o marco de nosso crescimento pessoal e profissional.
6. A prática da solidariedade pela amizade, lealdade, sinceridade e cooperação, promove o desenvolvimento do trabalho em equipe e conduz a um ambiente harmônico e humanizado.
7. Queremos consolidar nosso compromisso com a cidadania, buscando a sustentabilidade econômica, política, social e ambiental por meio de postura democrática, ética e justa.

As linhas de orientação têm como objetivo direcionar a atuação da organização alinhada ao Plano Estratégico. Para mensuração do atingimento dos objetivos estratégicos da organização, foram estruturados indicadores de desempenho de modo a tangibilizar a estratégia em métrica quantitativa.

Tendo por base as opções estratégicas, visão, missão e valores e as linhas de orientação estratégica da Epagri, foi definido um conjunto concreto de indicadores e metas a ser atingidos pela empresa. Todas as metas foram definidas considerando-se a realidade da organização e seu caráter de capital, o desempenho do setor e as expectativas de evolução de seu desempenho.

Segue na Figura 15 proposta de metas aprovada pela Diretoria Executiva.

Figura 15: Descrição dos indicadores de desempenho

	Indicador	Fórmula	Unidade	Ponto de partida	METAS			Fonte
					2014	2017	2025	
Corporativo	A3. Participação de Funcionários da área meio	Funcionários da área meio/ Total de funcionários	%	29,3%	28,0%	21,5%	21,5%	Sistema Colaborador
	B6. Custo com pessoal x Custo operacional total	Custo com pessoal/ Custo operacional total	%	89%	85%	85%	85%	Controle interno e Sistema Colaborador
Transversal	C1. Retorno social	Retorno social/ Receita Operacional Líquida	R\$ / R\$	3,38	3,50	4,00	4,50	Balço Social
Pesquisa	D1. Novas cultivares e tecnologias	Novas cultivares registradas + Tecnologias desenvolvidas (por ano)	#	6	10	13	15	MAPA e NIT
	D2. Média de projetos correntes aplicados por pesquisador	Total de projetos correntes liderados/ N°. de pesquisadores	#	0,87	0,90	1,30	1,80	SEPLAN
	D3. Publicações aplicadas por pesquisador	N°. de publicações/ N°. de pesquisadores	#	2,49	2,60	2,80	3,00	SEPROTEC
Extensão	E1. Capacitação de agricultores e pescadores	Famílias capacitadas sem repetição /Famílias atendidas pela atividades de extensão sem repetição	%	17,4%	18%	25%	35%	SEATER
	E2. Cobertura de atendimento a agricultores	N°. de famílias agricultoras atendidas sem repetição/ N°. de famílias agricultoras total	%	59,4%	62%	72%	93%	SEATER, IBGE e Epagri
	E3. Participação das atividades de campo	Atividades realizadas a campo/ Total de atividades	%	44,6%	50%	60%	65%	SEATER

A partir das aspirações dos acionistas e baseado nas linhas de orientação estratégica da Epagri, 9 indicadores de desempenho foram propostos à empresa, que serão acompanhados com horizonte para 2025. Na Figura 15 encontra-se a descrição dos indicadores escolhidos, assim como a posição do indicador no ponto de partida do Plano Diretor. O alinhamento dos indicadores às linhas de orientação pode ser visualizado na Figura 16, a seguir:

Figura 16: Relação das linhas de orientação estratégica nos indicadores de desempenho

<b>Pesquisa</b>	<b>Indicadores impactados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Concentrar e fortalecer a atuação da pesquisa aplicada definida pela política institucional, com foco na produtividade, qualidade e inovação para o desenvolvimento das cadeias produtivas de Santa Catarina</li> <li>&gt; Buscar a integração com universidades e outros centros de pesquisa para suporte às pesquisas da Epagri</li> <li>&gt; Captar e garantir recursos de fundos públicos e privados para as atividades de pesquisa aplicada</li> </ul>	C1, D1, D2, D3
<b>Extensão</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Proporcionar ações para o desenvolvimento de cadeias produtivas através da atividade de extensão, assistência técnica e capacitação dos agricultores e pescadores</li> <li>&gt; Organizar e articular agricultores e pescadores para o fortalecimento econômico com desenvolvimento social e ambiental</li> <li>&gt; Captar e garantir recursos para consolidação e viabilização dos planos de ação das atividades de extensão</li> </ul>	C1, E1, E2, E3
<b>Corporativo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Adequar a estrutura física e humana da Epagri em linha com a estratégia da empresa e as políticas definidas para o setor agropecuário através da SAR</li> <li>&gt; Promover o desenvolvimento do capital humano para aprimorar a gestão técnica, administrativa e financeira da Epagri</li> <li>&gt; Estabelecer mecanismos para maximizar a profissionalização da organização</li> <li>&gt; Normatizar e otimizar a gestão técnica e administrativa para a consecução das atividades fins da Epagri</li> <li>&gt; Garantir a estabilidade do repasse de recursos do Governo do Estado para a Epagri</li> </ul>	A3, B6, C1

Para concretizar as metas estabelecidas no Epagri 2025, foram definidas 16 iniciativas de otimização.

Para Pesquisa, são duas as iniciativas:

- i) Consolidar a estrutura de gestão técnica e administrativa de pesquisa concentrada nos 4 grandes centros de pesquisa
- ii) Incorporação de estruturas da CIDASC de funcionamento semelhante – estações meteorológicas/ laboratórios similares

Para Extensão, são duas as iniciativas:

- i) Consolidar a estrutura de gestão técnica e administrativa de extensão concentrada nas 10 Unidade de Gestão Técnica (UGTs)
- ii) Reforço do compartilhamento de escritórios locais – (infraestrutura e pessoal) com a CIDASC, prefeituras e outros parceiros

São seis iniciativas transversais às linhas de orientação:

- i) Consolidar a infraestrutura de UGTs: gerências regionais; escritórios locais; unidades de pesquisa e centros de treinamento

- ii) Consolidar os escritórios locais da Epagri e CIDASC no mesmo espaço físico
- iii) Buscar sinergias de atividades nas UGTs: gerências regionais; escritórios locais; unidades de pesquisa e centros de treinamento
- iv) Redistribuição de pessoal geograficamente, com base na demanda definida em quadro de vagas e nos limites de pessoal em cada UGT
- v) Avaliação da venda/ repasse completo ou parcial de ativos de baixa utilização
- vi) Consolidar a estrutura de gestão técnica de programas e projetos integrando as atividades de pesquisa e extensão

Por fim, na frente Corporativa, são sete as iniciativas:

- i) Terceirização de atividades meio com base na força de trabalho necessária e não previstas no quadro de vagas
- ii) Implementação de ferramentas de gestão/ relatórios gerenciais (ex. BI), para monitoramento da eficiência da empresa
- iii) Informatização da gestão operacional de RH (controle de ponto, de presença, de férias, etc)
- iv) Implementação de "Registro de preço" para guia de valores praticados em licitações (por UGT)
- v) Informatização do sistema de patrimônio
- vi) Adequação da tecnologia dos sistemas de gestão financeira (SAF), para que seja gerenciado via web
- vii) Adequação do PCS em alinhamento ao novo modelo de gestão

As iniciativas são compostas de ações chave para melhora das atividades executadas pela empresa até o horizonte 2025, de forma a auxiliar o atingimento das metas e desenvolvimento da organização frente aos diferentes *stakeholders* envolvidos. Em conjunto com os objetivos, linhas de orientação estratégica, e ambições do Estado de SC, o Plano Diretor deverá nortear o rumo estratégico da empresa e proporcionar desenvolvimento sustentável e geração de tecnologia e conhecimento para a sociedade rural catarinense.

## Anexo: Metodologia utilizada para envolvimento da organização

Ao longo do processo de construção do Plano Diretor, existiu um grande esforço para envolver e mobilizar toda a organização em torno do Epagri 2025. Tal como apresentado na figura 17 e 18.

Figura 17: Atividades de envolvimento dos diferentes stakeholders

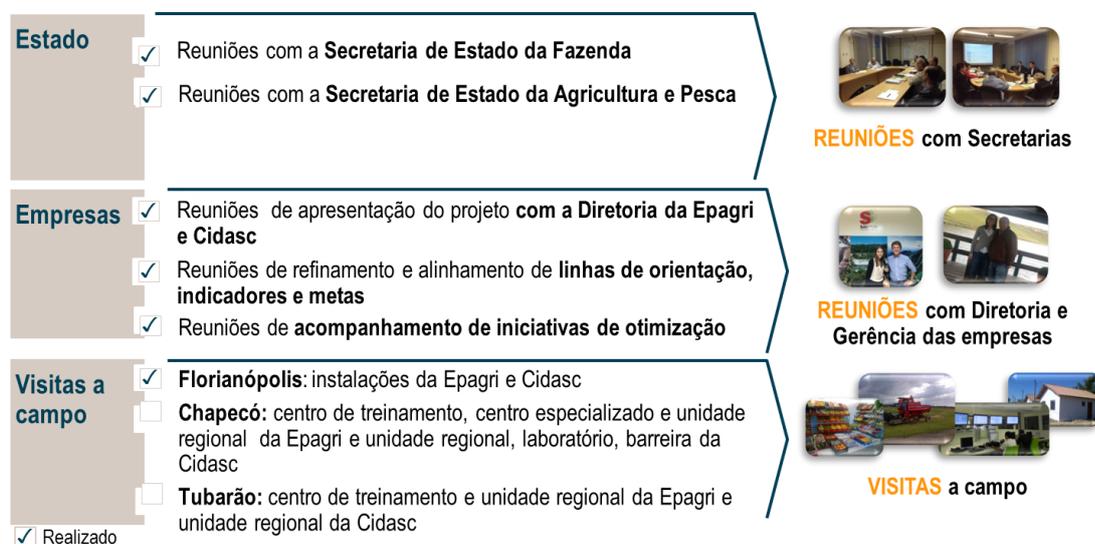
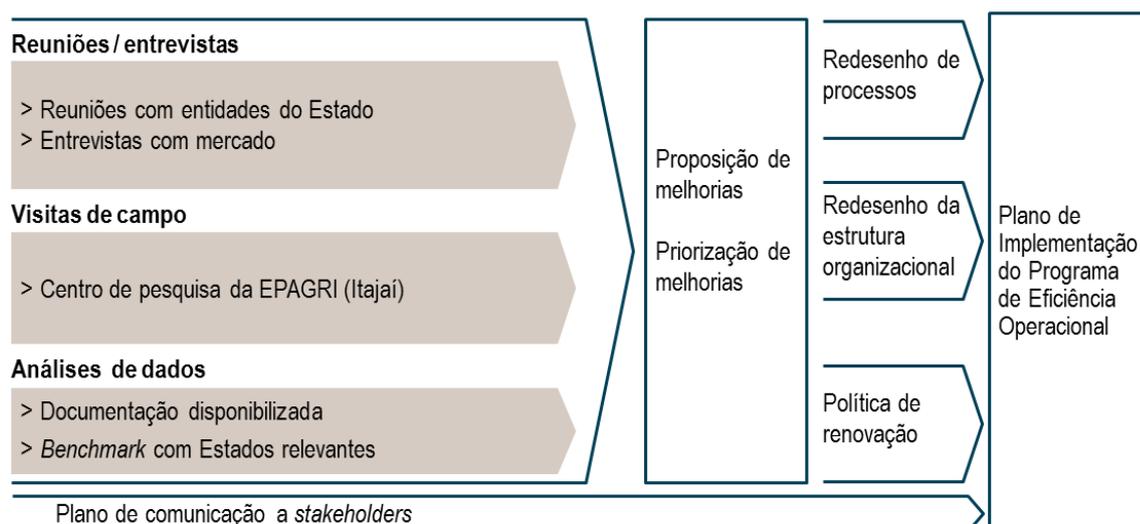


Figura 18: Enquadramento das atividades desenvolvidas



*Figura 20: Reunião com as Secretarias da Agricultura e da Fazenda (1/2)*



*Figura 21: Apresentação ao Governador do Estado de Santa Catarina (2/2)*

