

Análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo 2021

Este documento contém uma análise sintética dos resultados alcançados pela Epagri durante o ano de 2021 – 1º de janeiro à 31 de dezembro.

O Desempenho da empresa é avaliado de acordo com o previsto no Contrato de Gestão vigente, que determina que a Diretoria Executiva deverá administrar a Empresa de forma a atingir as metas contratadas a serem aferidas por meio do Mapa Estratégico com metas e indicadores, reproduzido a Figura 1.

MAPA ESTRATÉGICO COM INDICADORES E METAS

Área	Linhas de orientação estratégica	Tipo	Indicador	UM	PRE	DAF	DDI	DCTI	DER	Ponto de Partida (2016)	2018 Meta	2019 Meta	2020 Meta	2021 Meta
Pesquisa	>> 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 >> Buscar a integração com universidades e outros centros de pesquisa para suporte às pesquisas da Epagri >> Captar e garantir recursos de fundos públicos e privados para as atividades de pesquisa aplicada	C	C1. Retorno social	R\$/R\$	x	x	x	x	x	5,02	5,00	5,10	5,15	5,30
		E	D1. Novas cultivares e tecnologias	#	x	x		x		13	13	13	14	15
		E	D2. Média de projetos correntes aplicados por pesquisador	#		x	x	x		1,24	1,20	1,20	1,30	1,40
		E	D3. Publicações aplicadas por pesquisador	#	x	x	x	x		4,00	2,60	2,60	2,70	2,80
Extensão	>> Proporcionar ações para o desenvolvimento de cadeias produtivas através da atividade de extensão, assistência técnica e capacitação dos agricultores e pescadores >> Organizar e articular agricultores e pescadores para o fortalecimento econômico com desenvolvimento social e ambiental >> Captar e garantir recursos para consolidação e viabilização dos planos de ação das atividades de extensão	C	C1. Retorno social	R\$/R\$	x	x	x	x	x	5,02	5,00	5,10	5,15	5,30
		E	E1. Capacitação de agricultores e pescadores	%	x	x	x		x	15,20%	17,00%	17,50%	18,00%	18,50%
		E	E2. Cobertura de atendimento a agricultores	%	x	x	x		x	55,90%	56,00%	56,50%	57,00%	57,50%
		E	E3. Participação das atividades de campo	%		x			x	38,90%	45,00%	45,00%	45,00%	45,00%
Corporativo	>> 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 >> Promover o desenvolvimento do capital humano para aprimorar a gestão técnica, administrativa e financeira da Epagri >> Estabelecer mecanismos para maximizar a profissionalização da organização >> Normalizar e otimizar a gestão técnica e administrativa para a consecução das atividades fins da Epagri >> Garantir a estabilidade do repasse de recursos do Governo do Estado para a Epagri	C	C1. Retorno social	R\$/R\$	x	x	x	x	x	5,02	5,00	5,10	5,15	5,30
		C	A3. Participação de Funcionários da área meio	%	x	x	x	x	x	27,60%	28,00%	28,00%	28,00%	28,00%
		C	B6. Custo com pessoal X Custo operacional total	%	x	x	x	x	x	84,30%	88,00%	88,00%	87,50%	87,50%
SIGLAS		C - Corporativo E - Específico UM - Unidade de Medida x - Alocado ao Diretor (pesos estão referenciados no Anexo II: Atribuição de indicadores por diretoria)												
		PRE - Presidência DAF - Diretoria de Administração e Finanças DDI - Diretoria de Desenvolvimento Institucional DCTI - Diretoria de Ciência, Tecnologia e Inovação DER - Diretoria de Extensão Rural e Pesca												

Figura 1. Mapa Estratégico com metas e indicadores

A avaliação a seguir, foi feita para cada um dos indicadores e respectivas metas, separadamente.

A3 – Participação de empregados da área meio

Este indicador representa a proporção de empregados da área meio em relação ao total de empregados da empresa. É estimado de acordo com o cargo e função de cada empregado, conforme registrado no sistema SIGRH, usado em todas as empresas do Estado de Santa Catarina para controle de folha de pagamento, entre outras funções.

A meta definida para participação de empregados da área meio no ano de 2021 foi de 28%. Entretanto, o valor observado no final do período foi de 28,4%, um pouco acima da proporção proposta. Um dos fatores que contribuiu para esse valor está relacionado ao elevado número de desligamentos. Em 2021 ocorreram 36 desligamentos contra 28, 16 e 21 nos anos anteriores respectivamente (Figura 2), e destes a maior parte da área fim, o que refletiu na evolução desta proporção no final de 2021.

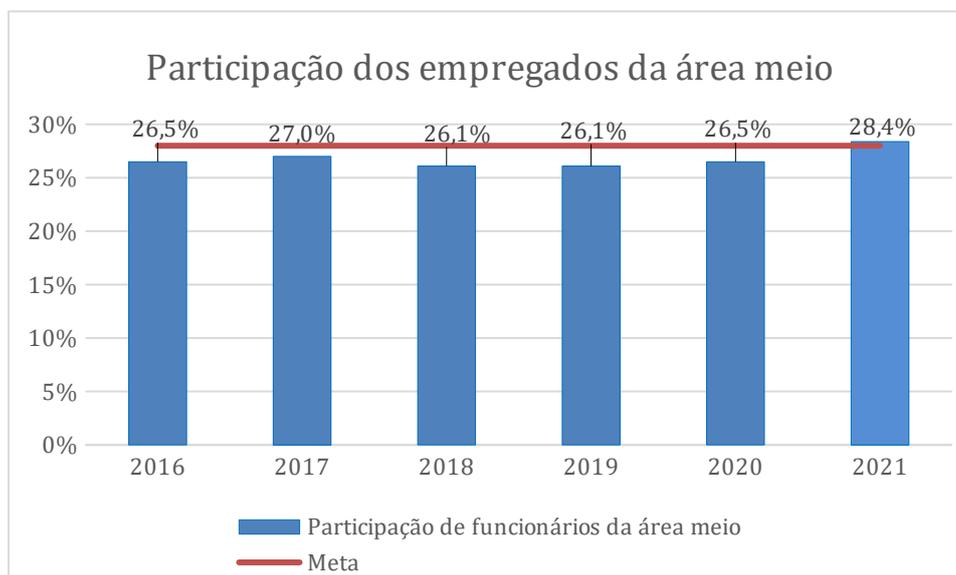


Figura 2. Participação dos empregados da área meio no período de 2016 a 2021.

No entanto, é importante ressaltar que desde 2016 a Epagri vem conseguindo cumprir a meta de não exceder os 28% de empregados da área meio no corpo da empresa, cumprindo as expectativas junto ao Conselho Administrativo e Governo do Estado.

B6 – Custo com pessoal X Custo operacional total

Este indicador representa a proporção de custo com salário para pagamento de pessoal em relação aos custos totais da empresa. É calculado considerando os custos e despesas com pessoal – folha de pagamento – relacionando com o total de custos e despesas operacionais.

A meta para o ano de 2021 da proporção do custo pessoal em relação aos custos totais da empresa foi fixada em 87,5%. Conforme observado na Figura 3 observa-se uma redução do

valor do ano de 2021 quando comparado ao ano de 2020, porém acima do valor proposto, atingindo uma proporção de 88,9%.



Figura 3. Proporção de custo com salário para pagamento de pessoal em relação aos custos totais da empresa no período de 2016 a 2021.

Na análise dos dados plotados na Figura 3, é importante destacar o fato de que a empresa vem concentrando esforços em reduzir seu custo operacional total, diminuindo as despesas operacionais. Entretanto, a folha de pagamento vem sofrendo aumentos anuais gradativos, devido aos reajustes previstos em lei e evolução normal do plano de cargos e salários. Salienta-se que há um grupo de estudos na empresa propondo melhoria nos indicadores corporativos, e tal grupo propõe a supressão desse indicador. A justificativa é que, nos últimos anos a empresa vem exercendo uma considerável redução de custos gerais, mas o número de empregados sofre uma redução bem menor, quase estabilizado, de modo que o indicador apresenta desempenho indesejável, ainda que os custos tenham diminuído.

C1 – Retorno Social

Este indicador representa o quanto as tecnologias preconizadas pela Epagri trazem de retorno econômico ao Estado. O retorno social como indicador de desempenho da Epagri considera apenas o impacto econômico, embora na publicação anual do documento denominado Balanço Social também sejam estimados os impactos ambientais e sociais, ainda que de forma subjetiva. O valor do impacto econômico é obtido com base nos benefícios apropriados pela adoção de tecnologias transferidas aos produtores pela Epagri durante o ano em questão. Os benefícios econômicos são calculados pelo método do “excedente econômico”, desenvolvido pela Embrapa para avaliar o impacto econômico da adoção das tecnologias realizadas em pesquisa agropecuária. Este valor é relacionado à Receita Operacional Líquida - ROL, apurada

contabilmente e que representa todo o investimento que o Governo do Estado faz na empresa, incluindo a folha de pagamento e demais despesas correntes. O indicador é expresso em R\$/R\$ (real de retorno por real investido).

A meta estabelecida no contrato de gestão foi de R\$ 5,20 para o ano de 2021. Como se observa na Figura 4, a Epagri tem conseguido superar essas metas desde 2016, inclusive com incremento considerável ao longo dos anos. O gráfico a seguir mostra o desempenho da Epagri nesse quesito, desde 2016, porém a estimativa para o ano de 2021 só é realizada durante os primeiros meses do ano subsequente e desta forma ainda não estão disponíveis.

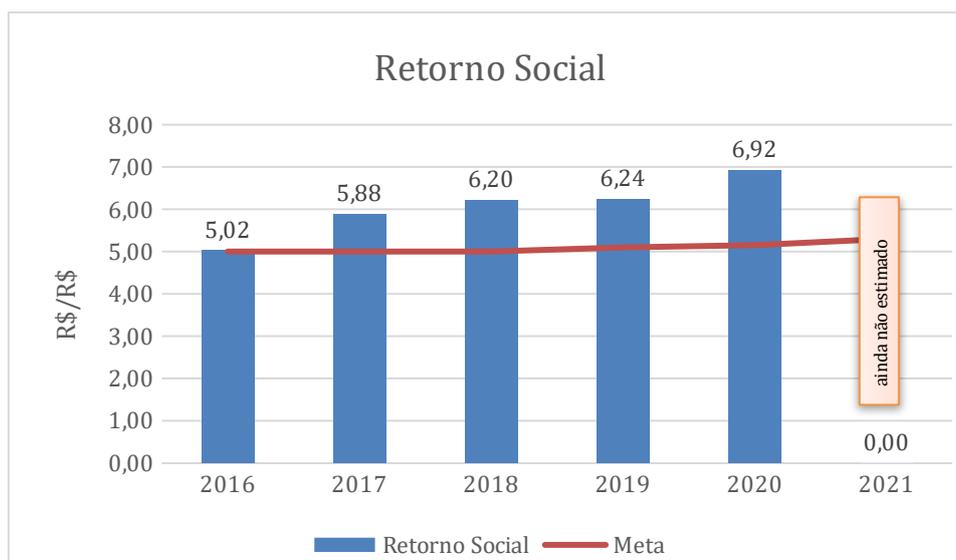


Figura 4. Avaliação do Retorno Social a partir do ano de 2016.

No ano de 2020 foram 112 tecnologias consideradas com área de adoção significativa em todo o Estado. O valor do retorno econômico apropriado pela empresa foi de 2,64 bilhões em 2020. Embora parte desse resultado positivo possa ser atribuído à melhora de preço de alguns produtos agrícolas, uma análise mais detalhada mostra que houve também ampliação das áreas de adoção das tecnologias preconizadas pela empresa, o que pode ser traduzido por uma melhoria no grau de adoção.

É importante destacar que este indicador é o que melhor representa os resultados reais alcançados pela Empresa. Existe uma relação forte com os demais indicadores, que em certa medida representam o esforço empregado para que o resultado seja alcançado. De sorte que, mesmo que em determinados anos os indicadores de esforço acabem por não atingir suas metas numéricas, o resultado para esse indicador é mais duradouro ao longo do tempo, tendo sido bastante positivo mesmo nesses períodos em que os demais indicadores não apresentam desempenho tão favorável.

D1 – Novos cultivares e tecnologias

O presente indicador refere-se à soma do número de cultivares da Epagri que foram registrados junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) no ano de 2021, acrescido do número de tecnologias desenvolvidas neste mesmo ano, ambos registrados nos sistemas da empresa e certificadas, sob os critérios de aprovação técnico-científicas vigentes. O indicador representa o esforço da empresa na geração de novos cultivares, tecnologias e inovação, anualmente.

A meta estabelecida no Contrato de Gestão vigente é da criação de pelo menos 15 tecnologias e/ou novos cultivares durante o ano de 2021. Conforme Figura 5, o número de novos cultivares e tecnologias geradas pela Epagri foi o maior desde o ano de 2016, com um total de 26, superior à meta estabelecida. Deste total, 11 são novos cultivares registrados no MAPA para sete culturas diferentes e 15 tecnologias compostas por três práticas agropecuárias, um sistema para produção agrícola, quatro mapeamentos, um zoneamento, uma metodologia de análise, um equipamento, um website, dois aplicativos e um software.

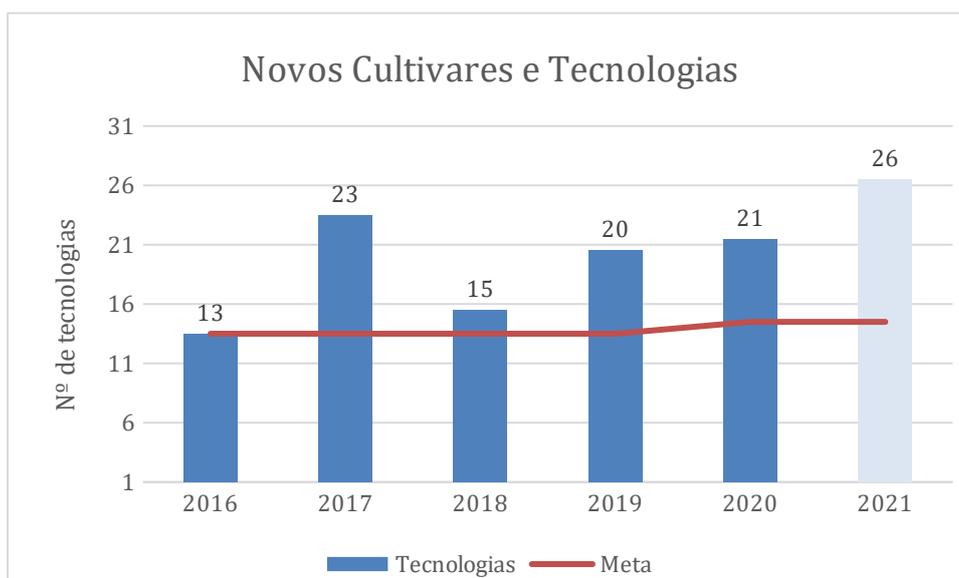


Figura 5. Soma de novos cultivares e tecnologias no período de 2016 até 2021.

Cabe salientar que o lançamento destas tecnologias e cultivares são o resultado de anos de trabalho, envolvendo pesquisa agropecuária de ponta associada ao conhecimento acumulado do corpo técnico da empresa.

D2 – Média de projetos correntes aplicados por pesquisador

O indicador representa a proporção entre o número de projetos em execução, liderados após aprovação técnica e registro no sistema da Epagri, e o número de pesquisadores da empresa. O número de pesquisadores é calculado considerando-se aqueles registrados na folha e que estejam efetivamente executando atividades de pesquisa. O indicador reflete o esforço da empresa em manter os seus pesquisadores ativamente trabalhando em projetos de pesquisa, para que gerem as tecnologias e informações necessárias ao desenvolvimento da agricultura catarinense.

Mesmo com a elevação da meta do indicador projetos por pesquisador em 2021, que passou de 1,3 para 1,4, o número de novos projetos aprovados em 2021 fez com que a proporção de projetos por pesquisador alcançasse um total de 3,2, muito superior a meta estipulada, bem como quando comparada aos anos anteriores, conforme se observa na Figura 6.



Figura 6. Proporção Projeto por pesquisador no período de 2016 a 2021.

É importante destacar que este indicador está diretamente relacionado com a quantidade de publicações e tecnologias lançadas anualmente, pois os projetos de pesquisa têm como resultados principais a geração desses produtos. Neste sentido, o aumento no número de projetos por pesquisador nos permite inferir que para os próximos anos deveremos ter avanços ainda maiores nas publicações e nas tecnologias, considerando que estes projetos têm uma duração média de aproximadamente três anos.

D3 – Publicações aplicadas por pesquisador

Este indicador é estimado considerando o número de publicações produzidas pela Epagri durante o ano. Salienta-se que, apenas alguns tipos específicos de publicações são consideradas, quais sejam: folder, resumo em eventos, artigo técnico, artigo técnico científico, boletim técnico e capítulo de livro. A lógica de cálculo do indicador é semelhante à apresentada no item anterior (D2). O indicador representa o esforço da empresa em disponibilizar informações científicas importantes sobre suas pesquisas tanto diretamente ao público da empresa, como aos técnicos que atuam no setor e também à comunidade científica.

A meta pactuada no contrato de gestão para o ano de 2021 foi de no mínimo 2,8 publicações por pesquisador. A Figura 7 mostra que a Epagri conseguiu superar em quase o dobro a meta, alcançando no ano de 2021 o valor de 5,5 publicações por pesquisador, o maior valor observado desde o ano de 2016.



Figura 7. Publicações por pesquisador no período de 2016 a 2021.

E1 – Capacitação de agricultores e pescadores

Este indicador representa a proporção de famílias agricultoras capacitadas sem repetição em relação ao total de famílias agricultoras atendidas. É estimado considerando as famílias capacitadas por métodos de extensão executados ao longo do ano destinados à capacitação, quais sejam: curso, dia de campo, oficina, treinamento e reuniões práticas com demonstração de método. Já o número de famílias agricultoras atendidas é estimado sem repetição, de acordo com os registros que os extensionistas executam no sistema de controle da Epagri ao longo do ano, considerando todos os métodos de atendimento e capacitação existentes.

A meta acordada no contrato de gestão para esse indicador foi de 18,5% para o ano de 2021. A Figura 8 mostra que a empresa vinha conseguindo superar esta meta ao longo dos últimos anos, porém, devido aos efeitos da pandemia, houve forte impacto no ano de 2020. Em 2021,

mesmo ainda tendo reflexos negativos da pandemia, observa-se a retomada deste indicador, inclusive com superação da meta proposta, alcançando um total de 21,0 para a proporção de famílias agricultoras capacitadas sem repetição em relação ao total de famílias agricultoras atendidas. A retomada no alcance do indicador foi possível diante a continuidade do processo de aprimoramento da ATER, que envolveu motivação funcional, execução de plano de trabalho e uso de novas estratégias de atuação. Os trabalhos continuam na construção do desafio em superar os alcances anteriores à pandemia.

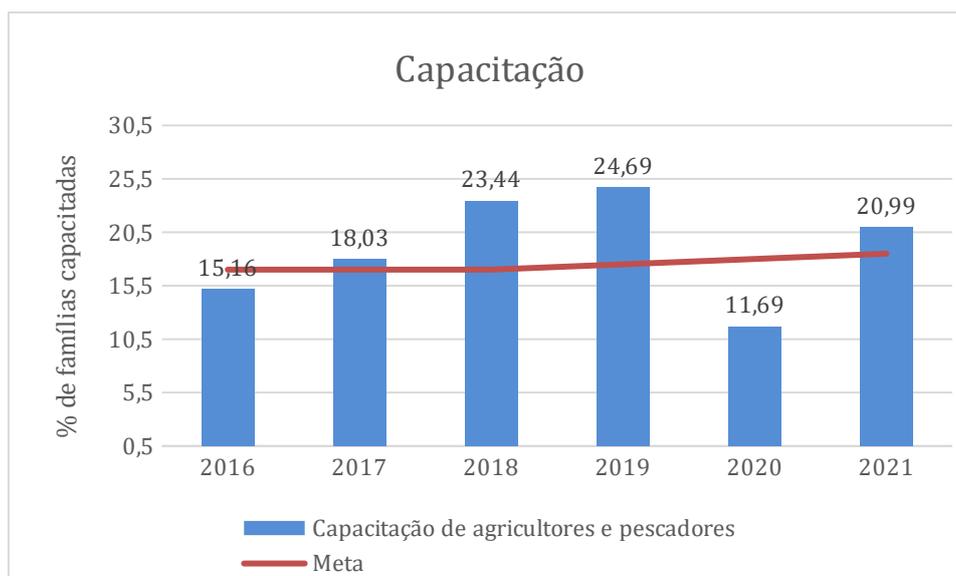


Figura 8. Proporção de famílias agricultoras capacitadas sem repetição em relação ao total de famílias agricultoras atendidas no período de 2016 a 2021.

É importante salientar que os Decretos estaduais ainda vigentes em 2021 limitaram principalmente as atividades coletivas, prejudicando o atingimento das metas. No entanto, como resposta à crise, os técnicos empregaram grande esforço para capacitação online, quebrando paradigmas existentes com relação à aplicação desta modalidade de capacitação para agricultores.

E2 – Cobertura de atendimento

Representa o número de famílias agricultoras atendidas sem repetição em relação ao total de famílias agricultoras do estado. Para estimar este último número, adota-se a equivalência entre família e estabelecimento rural, de acordo com o Censo Agropecuário realizado periodicamente pelo IBGE (último em 2017).

A meta acordada no contrato de gestão foi de pelo menos de 57,5% para o ano de 2021 e o alcance foi de 58,4% para o ano, o maior valor observado desde 2016 (Figura 9). Mesmo com as adversidades impostas pela pandemia que restringiam as ações presenciais, a meta foi superada, o que reforça o grande esforço empregado pela empresa na recuperação deste indicador, mesmo em períodos de grandes dificuldades.

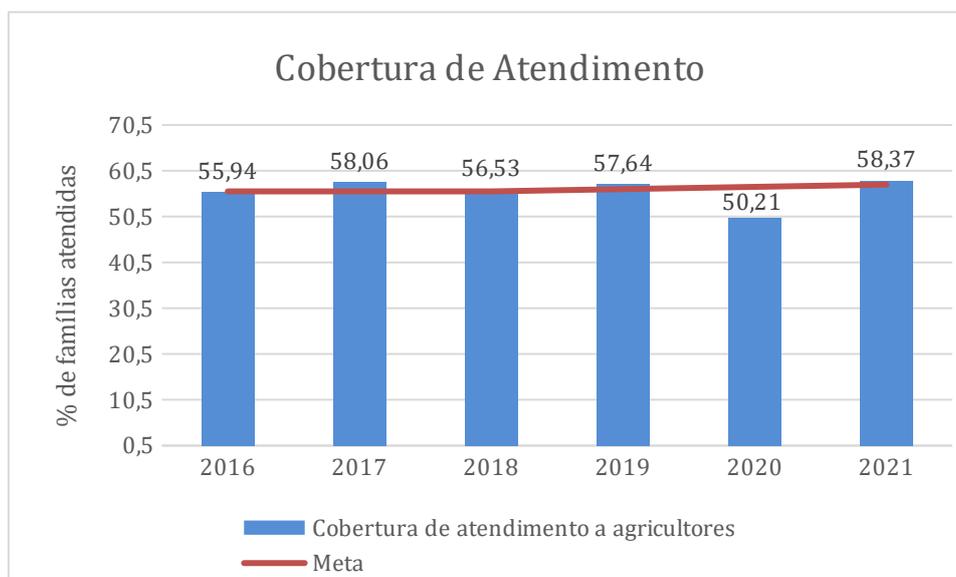


Figura 9. Número de famílias agricultoras atendidas sem repetição em relação ao total de famílias agricultoras do estado no período de 2016 a 2021.

Assim como destacado no caso do indicador anterior, os Decretos Estaduais relativos à pandemia, que ainda estão em vigor, restringem ações coletivas, prejudicando o atingimento das metas. Importante destacar que de forma similar ao indicador anterior, foram intensificadas as formas de atendimento online para agricultores, no entanto, a forma de registro de atendimentos online ainda não faz parte do método de cálculo acordado com o Conselho de Administração.

E3 - Participação das atividades de campo

Este indicador representa a participação de famílias em atividades realizadas a campo em relação ao total de famílias atendidas. Este indicador sofreu ajuste na fórmula de cálculo, que foi aprovado pelo Conselho Administrativo durante o ano de 2019. O número de famílias que participam em atividades a campo é estimado sem considerar os atendimentos normais destinados ao público alvo (agricultores, familiares, pescadores, maricultores, indígenas e

quilombolas). O total de famílias atendidas é estimado considerando todos os métodos destinados ao mesmo público alvo.

A meta acordada no contrato de gestão para o ano de 2021 é de pelo menos 50%, ou seja, entre os atendimentos às famílias ao longo do ano, pelo menos a metade deve ser de atendimento a campo. A Figura 10 reforça os impactos relacionados à pandemia, com valor observado para o ano de 2020 de apenas 41% de atendimentos a campo. Felizmente o esforço despendido pela empresa no ano de 2021 fez com que a meta fosse atingida com um alcance de 50,5%, porém ainda inferior ao ano de 2019 ainda reflexo da pandemia.

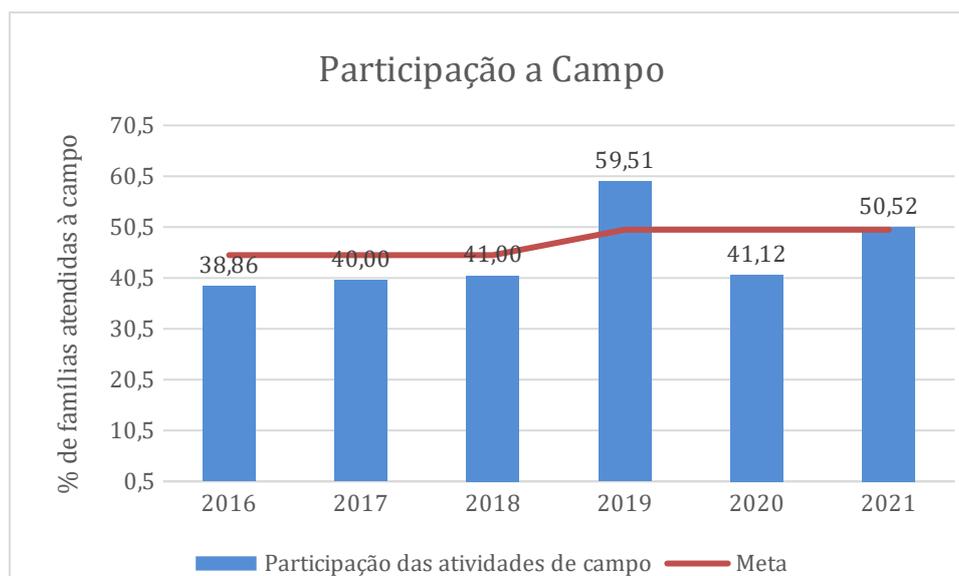


Figura 10. Número de famílias agricultoras atendidas sem repetição em relação ao total de famílias agricultoras do estado no período de 2016 a 2021.

De maneira geral, o desempenho da empresa neste indicador demonstra a importância da estratégia e gestão técnica para aprimorar a ATER, sendo este um dos parâmetros que melhor demonstra a presença efetiva junto aos beneficiários. Isto é evidenciado na simples análise de um dos métodos que compõem este indicador, que é a “visita técnica” aos beneficiários, em que 2021 foi o ano que mais se utilizou esta ferramenta dos últimos quatro anos. Isso é fundamental, pois mesmo com os efeitos da recuperação pós-pandemia, mantém-se o alcance dos indicadores, na sua maioria acima das metas. A área de Extensão Rural que foi a mais afetada no ano de 2020 pelos Decretos Estaduais em razão da pandemia (COVID19) impondo restrições principalmente com relação às atividades coletivas, conseguiu a retomada em 2021.

O desempenho da empresa no ano de 2021 pode ser considerado como muito bom, mantendo o alcance acima das metas para a maior parte dos indicadores, em um ano que ainda tivemos efeitos negativos relacionados a pandemia. Resultado dos esforços da empresa em adaptar-se mesmo em períodos de grandes dificuldades.