



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

Atualização Plano Diretor 2023 - 2027

*Aprovado pelo Conselho de Administração em
02/12/2022*

2022

Sede Administrativa - Rodovia Admar Gonzaga, 1.347, Itacorubi, C.P. 502, Fone: (048) 3665-5000

Fax: (048) 3665-5010, <http://www.epagri.sc.gov.br>, e-mail: epagri@epagri.sc.gov.br

CEP 88034-901, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil

CNPJ nº 83.052.191/0001-62 - Inscrição Estadual nº 250.403.498

GOVERNO DE
**SANTA
CATARINA**
SECRETARIA DE ESTADO DA
AGRICULTURA, DA PESCA E
DO DESENVOLVIMENTO RURAL



Introdução

Com as recentes transformações presenciadas no setor agropecuário brasileiro ao longo dos últimos anos, torna-se essencial a atualização do Plano Diretor da Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (Epagri) para garantir planejamento estratégico 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.

Foi estruturado tomando por base o trabalho da consultoria Roland Berger Strategy Consultants realizado em 2013, com vigência até o ano de 2025. As atualizações até aqui foram baseadas no contrato de gestão e resultados da Epagri, aprovado pelo Conselho de Administração no ano de 2022.

Visando uma atualização mais profunda, foi montada equipe de trabalho que está atuando nos preparativos para o novo planejamento estratégico de longo prazo, com previsão de várias ações com a participação do público interno e partes interessadas durante o ano 2023, e apresentação ao Conselho de Administração em dezembro de 2023.

O Plano Diretor atende a Lei nº 13.303/2016 que entre outros dispositivos, determina em seu art. 23, §1º, inciso I e II, e também no art. 95, que a empresa pública deverá “apresentar estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos”. Essa mesma obrigatoriedade está expressa no art. 37 do Decreto 8.945/2016, que regulamentou a referida Lei

De modo geral, o Plano Diretor 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;
- > 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 2023 a 2027;
- > definição de iniciativas de otimização a serem implementadas com intuito de desenvolver a



empresa e o atingimento das metas;

Como resultado do entendimento do Governo e demais *stakeholder* 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 2027, além de servir como base para a sustentação da estratégia de longo prazo.

Os pilares estratégicos do Plano Diretor foram suportados por um conjunto de 11 linhas de orientação estratégicas apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1. Pilares estratégicos do Plano Diretor

| | |
|----------------|--|
| Pesquisa | <ul style="list-style-type: none">- Concentrar e fortalecer a atuação da pesquisa aplicada definida pela política institucional, com foco na produtividade, inovação de aumento de renda para o produtor;- Buscar integração com universidades e outros centros de pesquisas para suporte às pesquisas da Epagri;- Garantir recursos públicos e ampliar a captação de fundos privados para realizar as pesquisas. |
| Extensão Rural | <ul style="list-style-type: none">- Proporcionar ações para desenvolvimento da cadeia de valores na agricultura via atividades de extensão rural, assistência técnica e capacitação dos agricultores e pescadores;- Organizar e articular agricultores e pescadores para o aumento de competitividade e renda aliado ao desenvolvimento socioambiental;- Ampliar a captação e garantir recursos para a consolidação e viabilização dos planos de ação da extensão Rural. |
| Corporativo | <ul style="list-style-type: none">- Adequar a estrutura física e humana da Epagri alinhada com a estratégia da empresa e políticas para o setor agropecuários ditas pela SAR;- Promover o desenvolvimento do Capital humano para aprimorar a gestão técnica, administrativa e financeira da empresa;- Estabelecer mecanismos para profissionalizar a organização;- Normatizar 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. |

Cada objetivo tem seu cumprimento mensurado através de indicadores de desempenho, com metas a serem atingidas de 2023 a 2027.

Este documento apresenta a síntese dos resultados do Plano Diretor, 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 da Agricultura de 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: síntese das principais conclusões do Plano Diretor, com detalhamento da estratégia corporativa, apresentação da missão, visão, valores, indicadores de desempenho, metas e iniciativas de otimização.

A. Entendimento do contexto de partida.

É mostrado na Figura 1, a Secretaria de Estado da Agricultura, da Pesca e do Desenvolvimento Rural de Santa Catarina (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 Fundo de Desenvolvimento Rural (FDR) que é gerido na SAR e, enquanto a atividade de defesa e qualidade agropecuária é de responsabilidade da Cidasc.



Figura 1. Atividades ligadas à Secretaria de Estado da Agricultura e da Pesca de SC



As diversas atividades-chave da política agropecuária listada na Tabela 2 são serviços diretamente ligados à Secretaria de Agricultura e Pesca, sendo necessário identificar possíveis sinergias entre 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.

Tabela 2. Atividades-chave da política agropecuária priorizadas para análise

| | Objetivo | Atuação Chave |
|-------------------------------|---|--|
| Pesquisa | >Planejar, coordenar, executar e promover a política estadual de pesquisa promovendo a produtividade, qualidade e inovação para o desenvolvimento agropecuário de Santa Catarina. | >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 |
| Extensão Rural | >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 | >Desenvolvimento de ações para difusão do conhecimento, tecnologia e acesso a políticas públicas por meio de capacitação, assistência técnica e organização dos agricultores e pescadores em coordenação com outras entidades |
| Defesa & Qualidade | >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 | >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) |
| Fomento | >Promover o desenvolvimento sustentável através de apoio financeiro às necessidades agropecuárias Catarinenses | >Gestão de fundos de financiamentos em programas para o desenvolvimento agropecuário do estado. |



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

Em paralelo ao levantamento de contexto do estado de Santa Catarina, foi feita a avaliação do desempenho recente da Epagri e o *benchmark* com empresas de outros estados. A escolha dos estados para análise comparativa foi balizada pela importância no setor agropecuária a nível nacional, resultando na abordagem dos seguintes estados e empresas públicas, destacando na pesquisa agropecuária a Epamig (MG), IDR-Paraná (PR), IRGA (RS), Extensão Rural Emater (MG), Simepar (PR), Emater (RS), Cati (SP). Assim como a Epagri, a Empaer (MT) atua na pesquisa agropecuária e extensão Rural.

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.

Diferentemente que a maioria dos estados, 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.

Quanto à cobertura da estrutura de extensão rural da Epagri, observa-se que todos os municípios de Santa Catarina são atendidos pelas atividades de extensão. A capilaridade é essencial dada a importância da proximidade com o agricultor, a fim de estabelecer um relacionamento de confiança e repasse de tecnologia.

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 2, 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, têm crescido a uma taxa de 8,4%.

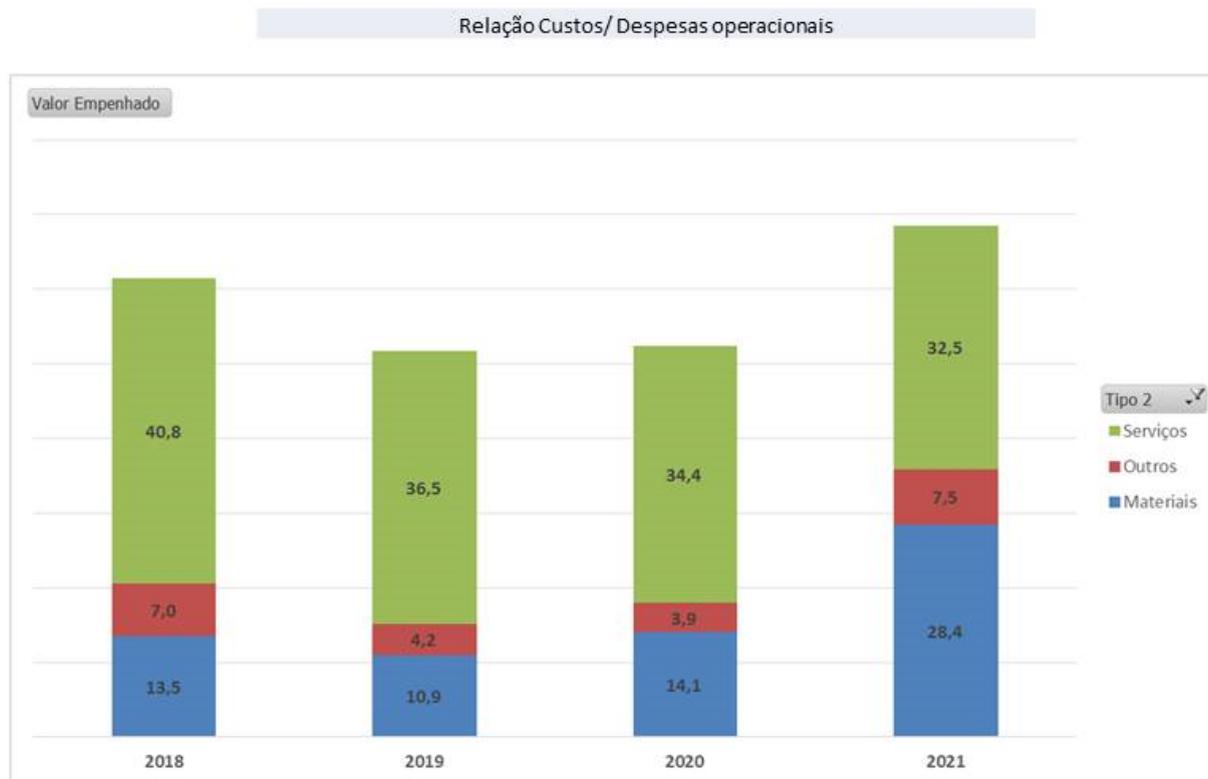


Figura 2: Detalhamento dos custos/ despesas operacionais [R\$ MM]

A Epagri teve seu último PDVI (Plano de Demissão Voluntária e Incentivada) em 2013, o qual incentiva a aposentadoria de funcionários com tempo de casa suficiente para se jubilar. Foram realizadas 869 inscrições, que deveriam ser desligadas até 2015. Dessas, ocorreram 263 desistências. Esse número se concretizou em 603 funcionários desligados. Mas uma análise ao longo do decênio observou-se em setembro de 2012 um total de 2.140 funcionários, que passou para 1.640 em setembro de 2022, com uma redução de 700 funcionários nesse período.

O concurso liberado pelo Grupo Gestor do Governo em 2022 permitirá a contratação de 100 novos funcionários. Mas com o envelhecimento do seu quadro funcional será necessário estabelecer uma política de substituição e reposição de quadros. 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. No geral os salários iniciais das carreiras na EPAGRI podem ser vistos na Tabela 3.



Tabela 3. Cargos e média de salário bruto e líquido na Epagri.

| Cargo | Média de Bruto | Média de líquido |
|---|-----------------------|-------------------------|
| Administrativo I | 6.800,69 | 5.636,40 |
| Administrativo II | 8.246,98 | 6.573,46 |
| Agente de apoio à Pesquisa e Extensão Rural | 12.239,21 | 10.757,13 |
| Agente de apoio à Pesquisa e Extensão Rural | 19.515,32 | 18.281,76 |
| Agente de apoio à Pesquisa e Extensão Rural | 21.232,47 | 20.042,47 |
| Agente de Comunicação I | 10.654,32 | 9.568,73 |
| Agente de Comunicação II | 11.407,80 | 10.652,70 |
| Agente de Extensão Rural I | 13.788,30 | 12.989,77 |
| Agente de Extensão Rural II | 18.229,67 | 16.185,04 |
| Agente de Extensão Rural III | 22.602,03 | 19.025,09 |
| Agente de Extensão Rural IV | 28.628,53 | 23.913,57 |
| Agente de Extensão Social I | 11.211,36 | 10.225,99 |
| Agente de Extensão Social II | 18.597,35 | 15.542,95 |
| Agente de Extensão Social III | 20.094,98 | 17.307,33 |
| Agente de Extensão Social IV | 31.855,62 | 27.700,55 |
| Agente de Pesquisa I | 15.040,88 | 12.286,30 |
| Agente de Pesquisa II | 18.785,43 | 16.335,17 |
| Agente de Pesquisa III | 22.985,26 | 19.367,11 |
| Agente de Pesquisa IV | 24.199,67 | 21.435,93 |
| Agente de Tecnologia da Informação e Comun | 11.331,89 | 10.684,30 |
| Agente de Tecnologia da Informação e Comun | 12.624,63 | 12.061,70 |
| Agente de Tecnologia da Informação e Comun | 19.536,24 | 17.316,85 |
| Agente de Tecnologia da Informação e Comun | 32.191,28 | 26.893,73 |
| Agente Jurídico II | 19.413,94 | 17.418,08 |
| Agente Operacional de Serviços II | 2.723,53 | 2.077,24 |
| Agente Operacional I | 12.529,73 | 10.535,78 |
| Agente Operacional II | 15.079,02 | 12.942,21 |
| Agente Operacional III | 16.116,51 | 15.567,16 |
| Agente Operacional Técnico III | 5.913,31 | 4.652,52 |
| Agente Social I | 9.279,21 | 9.279,21 |
| Agente Social II | 21.785,49 | 17.779,91 |
| Agente Técnico de Formação Superior I | 10.367,20 | 7.966,32 |
| Agente Técnico de Formação Superior III | 19.318,77 | 11.271,34 |
| Agente Técnico de Formação Superior IV | 18.296,51 | 13.777,45 |
| Auxiliar Técnico I | 6.417,16 | 5.068,78 |
| Motorista II | 5.310,80 | 4.400,94 |
| Operário de Campo II | 4.491,56 | 3.577,73 |
| Serviços de Apoio I | 4.999,96 | 3.987,64 |
| Técnico de Apoio II | 8.649,84 | 7.454,24 |
| Técnico de Nível Médio II | 8.905,97 | 7.764,47 |
| Total Geral | 11.881,05 | |



B. Entendimento das aspirações do Estado de Santa Catarina.

A constatação é de que parte da agricultura catarinense tem se modernizado e se baseado em ciência e tecnologia, ao mesmo tempo em que outra parte não tem sido capaz de acessar adequadamente fatores importantes de uma agricultura moderna, tais como tecnologia, insumos, crédito e mercado. 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 regionais, ao Centro de Pesquisa, aos escritórios municipais e propriedades rurais em no meio rural*

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.

A agropecuária e o agronegócio catarinenses são de grande importância social e econômica para Santa Catarina, com grande contribuição na geração de divisas para o Estado e de renda e empregos para milhares de famílias rurais e urbanas. De um modo sintético, os aspectos mais relevantes do desempenho são o comportamento do valor da produção agropecuária (VPA), que é determinado pela produção e pelos preços, e das exportações do agronegócio estadual,

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. 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 2027.

Em 2021, o VPA alcançou o montante de R\$55,8 bilhões, significando um crescimento nominal de 36,4% sobre o VPA de 2020. Em que pese a grande diversificação produtiva da agropecuária estadual, constata-se uma forte concentração econômica das atividades, com poucos produtos representando grande parte do valor da produção agropecuária de Santa Catarina.

Em 2021, a soma do valor da produção dos quatro produtos mais importantes representou 62,3% do VPA estadual: suínos (22,9%), frangos (17,1%), soja (11,3) e leite (11,0%). Nos últimos anos houve importantes variações na composição do VPA catarinense, observando-se uma ampliação da participação de suínos e bovinos na produção animal, e da soja, arroz, milho e madeira na produção vegetal (Tabela 4).

Tabela 4. Valor da produção dos principais produtos da agropecuário (2019 -2021) em mil reais.

| Produto/Segmento | 2019 | Part. % | 2020 | Part. % | 2021 | Part. % | Var. % 2019-21 |
|--------------------|-------------------|--------------|-------------------|------------|-------------------|------------|-------------------|
| Suínos para abate | 6.411.358 | 19,0 | 9.365.673 | 22,9 | 12.739.881 | 22,9 | 98,7 |
| Frangos para abate | 6.363.667 | 18,9 | 7.127.500 | 17,4 | 9.521.486 | 17,1 | 49,6 |
| Soja | 2.759.770 | 8,2 | 3.350.285 | 8,2 | 6.278.402 | 11,3 | 127,5 |
| Leite | 3.787.321 | 11,2 | 5.050.848 | 12,4 | 6.147.750 | 11,0 | 62,3 |
| Bovinos para abate | 1.719.667 | 5,1 | 2.489.449 | 6,1 | 3.250.644 | 5,8 | 89,0 |
| Milho | 1.563.882 | 4,6 | 1.849.438 | 4,5 | 2.656.565 | 4,8 | 69,9 |
| Arroz | 864.234 | 2,6 | 1.251.016 | 3,1 | 2.200.623 | 3,9 | 154,6 |
| Tabaco | 2.021.334 | 6,0 | 1.973.120 | 4,8 | 1.976.018 | 3,5 | -2,2 |
| Madeira p/serraria | 924.998 | 2,7 | 1.062.752 | 2,6 | 1.730.030 | 3,1 | 87,0 |
| Milho silagem | 1.112.841 | 3,3 | 1.143.287 | 2,8 | 1.144.008 | 2,1 | 2,8 |
| Ovos de galinha | 894.846 | 2,7 | 977.510 | 2,4 | 1.074.991 | 1,9 | 20,1 |
| Outros produtos | 5.252.847 | 15,6 | 5.242.683 | 12,8 | 7.013.373 | 12,6 | 33,5 |
| Total | 33.676.765 | 100,0 | 40.883.560 | 100 | 55.733.771 | 100 | 65,5 |

Fonte: Epagri/Cepa e IBGE.

A performance do agronegócio nas vendas de Santa Catarina ao exterior em 2021 mantém a agricultura e a agroindústria há quatro anos consecutivos com participação superior a dois terços do valor total das exportações do estado.

Em 2021, de acordo com os dados do Banco Central, foram contratadas 1,95 milhão de operações de crédito rural. A participação catarinense representa 5,04% em relação ao montante nacional.

Tabela 5. Crédito Rural - financiamentos a produtores e cooperativas (2018/21)

| UF | 2018 | | 2019 | | 2020 | | 2021 | |
|---------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|
| | Nº de contratos | Valor R\$ (mil) |
| PR | 195.455 | 26.637.393 | 190.650 | 26.140.285 | 191.586 | 31.019.490 | 186.812 | 38.066.967 |
| RS | 315.547 | 24.843.811 | 289.827 | 25.945.997 | 271.246 | 28.097.803 | 291.639 | 39.579.046 |
| MG | 244.225 | 22.077.886 | 214.974 | 23.281.446 | 222.712 | 25.702.554 | 230.385 | 35.528.378 |
| SP | 66.649 | 21.547.870 | 56.398 | 18.434.169 | 56.440 | 20.997.291 | 56.802 | 27.448.076 |
| MT | 48.692 | 19.063.319 | 43.582 | 18.042.075 | 49.113 | 22.196.779 | 52.003 | 32.221.845 |
| GO | 63.322 | 16.702.460 | 58.286 | 16.786.535 | 59.429 | 19.519.766 | 64.088 | 28.471.441 |
| SC | 135.697 | 12.294.747 | 118.776 | 8.790.162 | 122.379 | 10.378.001 | 128.663 | 14.385.302 |
| MS | 35.610 | 10.402.405 | 35.490 | 11.554.890 | 37.226 | 12.645.120 | 38.921 | 18.120.559 |
| BA | 247.254 | 6.130.738 | 219.242 | 5.899.504 | 234.668 | 7.303.685 | 229.283 | 10.015.635 |
| ES | 29.106 | 2.152.263 | 24.617 | 2.047.752 | 24.941 | 2.249.438 | 28.016 | 3.362.032 |
| Demais | 669.343 | 19.625.538 | 612.144 | 21.627.611 | 658.120 | 25.741.001 | 645.849 | 37.871.710 |
| Brasil | 2.050.900 | 181.478.430 | 1.863.986 | 178.550.426 | 1.927.860 | 205.850.929 | 1.952.461 | 285.070.990 |

Fonte: MDCR/Banco Central do Brasil, janeiro/2022.

O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) é o principal programa de crédito rural para a agricultura familiar. Caracteriza-se pelo fato de ser um programa de desenvolvimento rural inclusivo e de alta relevância econômica e social para o país. A partir de 2020 o programa apresenta a modalidade de apoio à comercialização. Esta era uma reivindicação histórica das organizações da agricultura familiar brasileira, visto que as pequenas cooperativas



raramente tinham acesso a este tipo de linha de crédito para capital de giro e apoio ao acesso de novos mercados. Em 2021, os dados do Banco Central indicam a aplicação de R\$5,43 bilhões, o maior volume de recursos em termos nominais aplicados no estado pelo Pronaf em crédito para custeio, investimento e agroindustrialização, sendo destaque o estado de SC no cenário nacional (Tabela 6).

Tabela 6. Pronaf. Brasil e principais estados em número de operações por modalidade e volume de crédito aplicado (2019/21)

| UF | 2019 | | | 2020 | | | | | 2021 | | | |
|---------------|-----------------|----------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------|------------|-------------------|-----------------|----------------|------------|-------------------|
| | Nº de contratos | | Valor R\$ (mil) | Nº de contratos | | | | Valor R\$ (mil) | Nº de contratos | | | Valor R\$ (mil) |
| | Custeio | Invest. | Total | Custeio | Invest. | Comerc. | Indust. | Total | Custeio | Invest. | Indust. | Total |
| RS | 154.715 | 35.127 | 6.747.259 | 159.348 | 34.131 | 40 | 165 | 8.271.155 | 164.900 | 37.216 | 170 | 10.400.090 |
| PR | 86.290 | 24.229 | 4.366.388 | 83.918 | 27.740 | 20 | 46 | 5.263.683 | 84.013 | 24.544 | 46 | 6.618.038 |
| SC | 59.991 | 24.789 | 3.485.421 | 62.016 | 29.427 | 23 | 77 | 4.378.594 | 66.166 | 28.936 | 78 | 5.438.455 |
| MG | 40.202 | 94.605 | 2.629.307 | 41.777 | 101.395 | 4 | 18 | 2.993.609 | 46.821 | 97.795 | 20 | 3.715.502 |
| MT | 8.686 | 7.965 | 918.010 | 10.447 | 9.191 | 0 | 0 | 1.175.085 | 12.499 | 8.622 | 13 | 1.753.916 |
| ES | 9.756 | 7.353 | 688.833 | 10.287 | 7.427 | 2 | 5 | 739.768 | 10.999 | 8.684 | 0 | 1.023.194 |
| SP | 9.125 | 5.564 | 629.761 | 8.668 | 5.056 | 0 | 2 | 638.958 | 8.837 | 4.207 | 6 | 732.375 |
| GO | 8.322 | 7.370 | 647.375 | 9.258 | 6.558 | 0 | 0 | 720.828 | 11.007 | 5.335 | 18 | 903.374 |
| BA | 8.791 | 198.877 | 1.004.360 | 12.337 | 209.534 | 0 | 0 | 1.214.891 | 13.763 | 200.349 | 0 | 1.462.396 |
| MS | 3.850 | 2.471 | 213.856 | 3.798 | 1.956 | 0 | 0 | 222.183 | 3.867 | 1.524 | 0 | 248.795 |
| Outros | 69.485 | 493.221 | 4.625.197 | 84.742 | 518.241 | 1 | 24 | 5.551.180 | 97.026 | 417.212 | 24 | 7.273.237 |
| Brasil | 459.213 | 901.571 | 25.955.767 | 486.596 | 950.656 | 90 | 337 | 31.169.934 | 519.898 | 901.343 | 375 | 39.569.372 |

Nota: Em 2021 não houve contratação de operações em apoio à comercialização.

Fonte: MDRC/Banco Central do Brasil, janeiro/2022.

Com intuito de incorporar as transformações e inovações que se encontram em curso na agricultura, se faz necessário dar um novo enfoque na atuação. A exploração da diversidade geográfica e de colonização que geraram alimentos e tradições abre um campo para a atividade da Epagri. Mesmo na área urbana, como a capacitação de funcionários das prefeituras em ajardinamento, podas e embelezamento urbano e a própria agricultura urbana devem ser vistos sob novo ângulo. Indicações Geográficas também podem servir como ferramenta de desenvolvimento e preservação cultural, aliado a geração de recursos para os agricultores. Também produtos com selo de origem e diferenciados. Os Centros de Treinamentos devem ser readequados para processos de ensino e capacitação de técnica como também ser espaço para o desenvolvimento de startups voltadas ao setor agropecuário.

A fim de manter sua significância a nível nacional, foram definidos indicadores objetivos, cuja macrodimensão reflete as aspirações do Estado para o setor agropecuário no horizonte 2027.

C. Plano Diretor Epagri

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 ampliar a captação de recursos de fontes públicas e privadas, com intuito de melhorar o financiamento da empresa.

As ciências e a difusão via extensão rural com sua aplicação no setor agrícola, ao incorporar conhecimento e tecnologia, são forças motrizes para a superação dos desafios apresentados e sua transformação em oportunidades de desenvolvimento.

A Tabela 1 sintetiza a perspectiva estratégica projetada para a opção proposta, através das linhas de orientação.

Para a construção do Plano Diretor, são afirmadas missão, visão e valores, 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.

A Epagri tem por objetivo executar políticas de geração e difusão de tecnologia agropecuária, florestal, pesqueira, socioeconômica e de assistência técnica e extensão rural e promover o desenvolvimento sustentável da agropecuária, da pesca e do meio rural do Estado.

O Estatuto Social, disponível neste link, detalha as atribuições da Epagri para atingir esse objetivo:

- planejar, coordenar e executar, de forma descentralizada, a política estadual de educação profissional e tecnológica, de pesquisa, transferência e difusão de tecnologia agropecuária, florestal, pesqueira, socioeconômica e de extensão rural e assistência técnica do Estado;
- apoiar técnica e administrativamente os órgãos e as entidades da Administração Pública Estadual na formulação, orientação e coordenação da política de ciência e tecnologia relativa ao setor agropecuário e pesqueiro do Estado;
- estimular e promover a descentralização operativa das atividades de pesquisa agropecuária e extensão rural e pesqueira de interesse estadual, regional e municipal;
- promover o desenvolvimento sustentável da agropecuária, da pesca e do meio rural do Estado, por meio da integração dos serviços de geração, transferência e difusão de tecnologia agropecuária, florestal, pesqueira e socioeconômica;
- executar as atividades de planejamento e informações agropecuárias do Estado previstas na



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

Lei estadual nº 8.676, de 17 de junho de 1992;

- monitorar safras e mercados de produtos agropecuários, florestais e pesqueiros e gerar e difundir informações socioeconômicas sobre o setor rural catarinense; e
- atuar, em parceria com outras instituições públicas e privadas, em projetos de desenvolvimento territorial, para valorização de produtos tradicionais, com reconhecimento através de signos distintivos.

Conforme o seu Regimento Interno, [disponível neste link](#), a Epagri conta com a seguinte estrutura organizacional:

ORGANOGRAMA DA EPAGRI

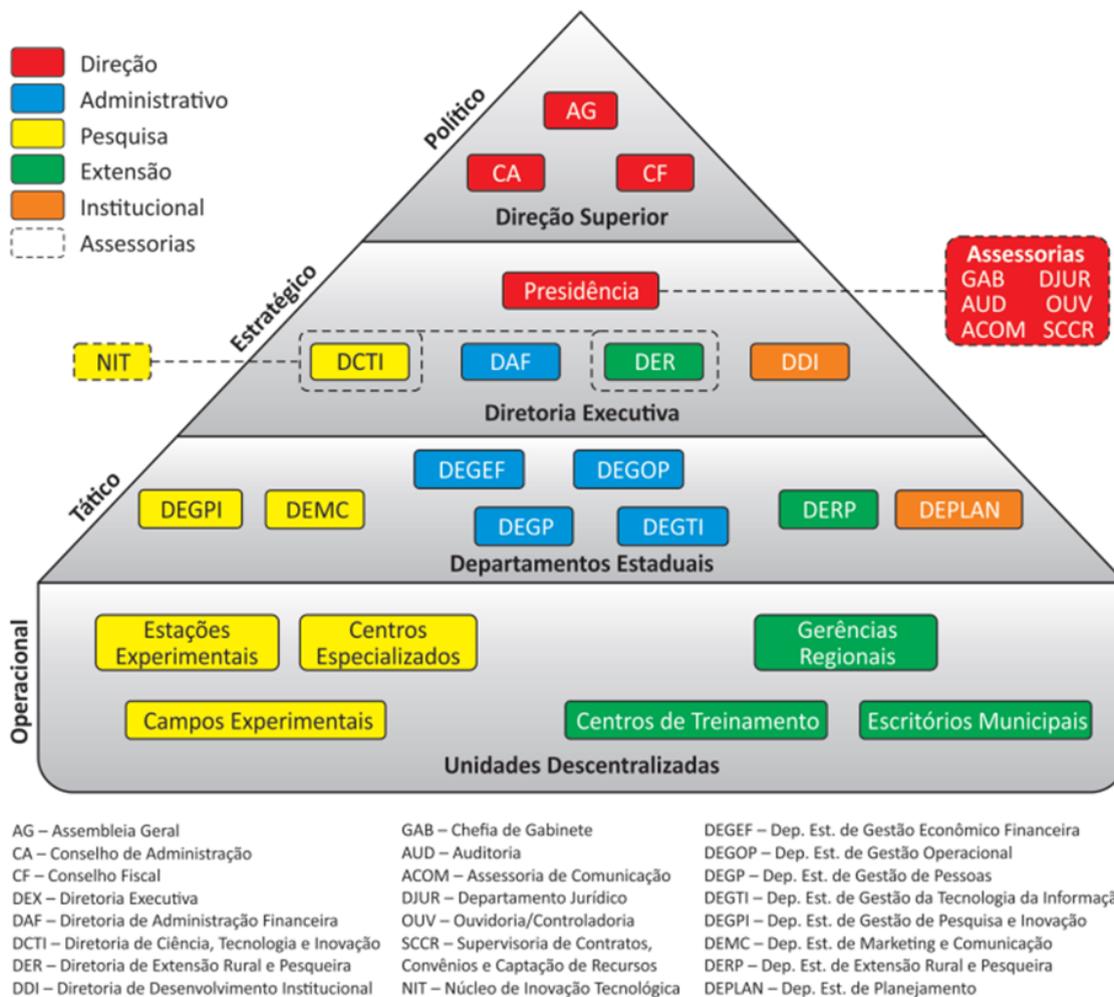


Figura 3. Organograma da Epagri. Fonte: Epagri (2020)

No [site](https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/a-epagri/quem-somos/) da Epagri (<https://www.epagri.sc.gov.br/index.php/a-epagri/quem-somos/>) constam diversas informações sobre quem é a Epagri, incluindo dados sobre seus colaboradores e a história da empresa. Além disso, no Portal da Transparência da Epagri (<http://transparencia.epagri.sc.gov.br/>) são disponibilizadas as informações e documentos sobre as receitas e despesas da empresa, responsabilidade fiscal e sua governança e gestão.

Para cumprir seu objeto social, a Epagri estabeleceu a sua **missão, visão e valores**



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

institucionais, conforme descrito abaixo:

MISSÃO: conhecimento, tecnologia e extensão para o desenvolvimento sustentável do meio rural, em benefício da sociedade.

VISÃO: ser reconhecida nos cenários estadual e nacional como modelo de excelência em pesquisa agropecuária, extensão rural e gestão.

VALORES: autodeterminação, entusiasmo, integridade, conhecimento, responsabilidade, solidariedade e cidadania, conforme o Código de Conduta e Integridade.

As linhas de orientação estratégicas da Epagri, estão divididas em 3 (três) áreas: **Pesquisa, Extensão e Corporativa**. Na área corporativa, a Epagri busca promover o desenvolvimento do capital humano para aprimorar a gestão técnica, administrativa e financeira da empresa e estabelecer mecanismos para profissionalização da organização, sempre atendendo aos princípios constitucionais da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

Dentro de um cenário atual, foi desenhado a cadeia de valores para Epagri da seguinte forma:



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



CADEIA DE VALOR

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

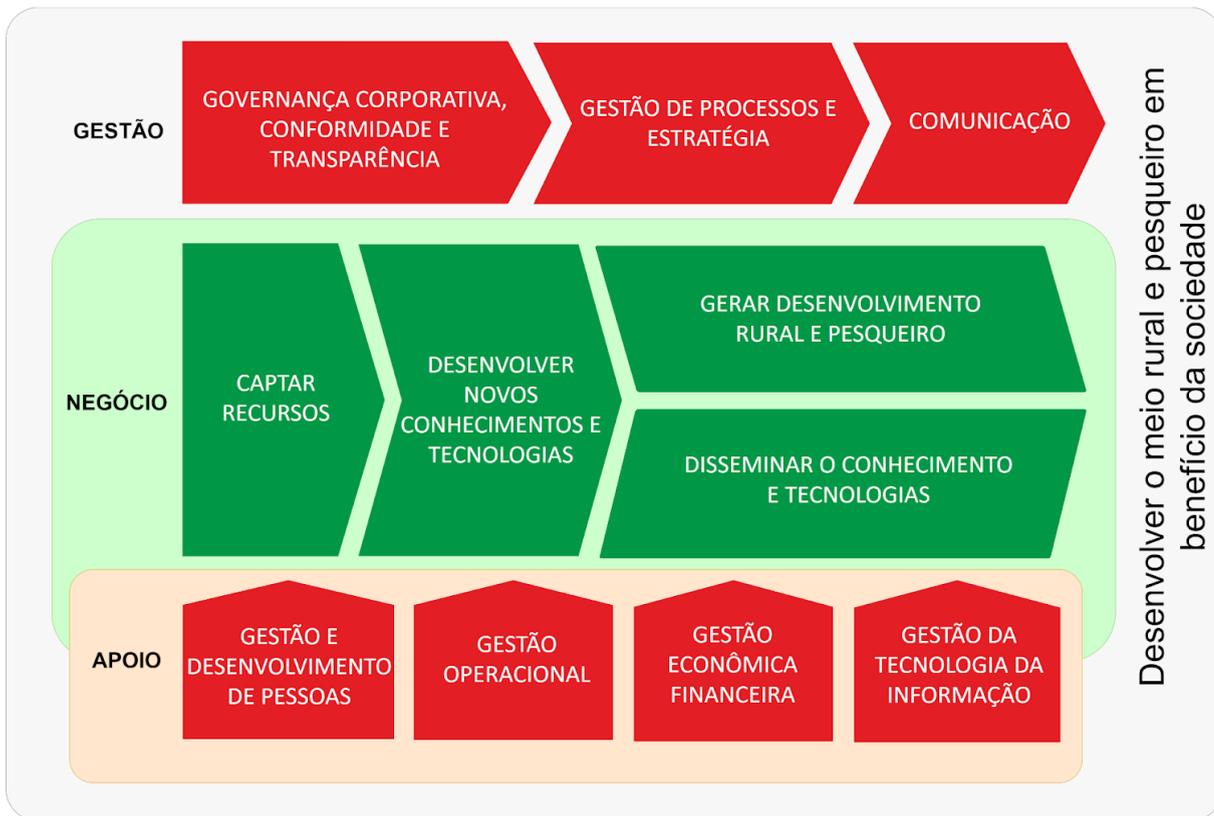
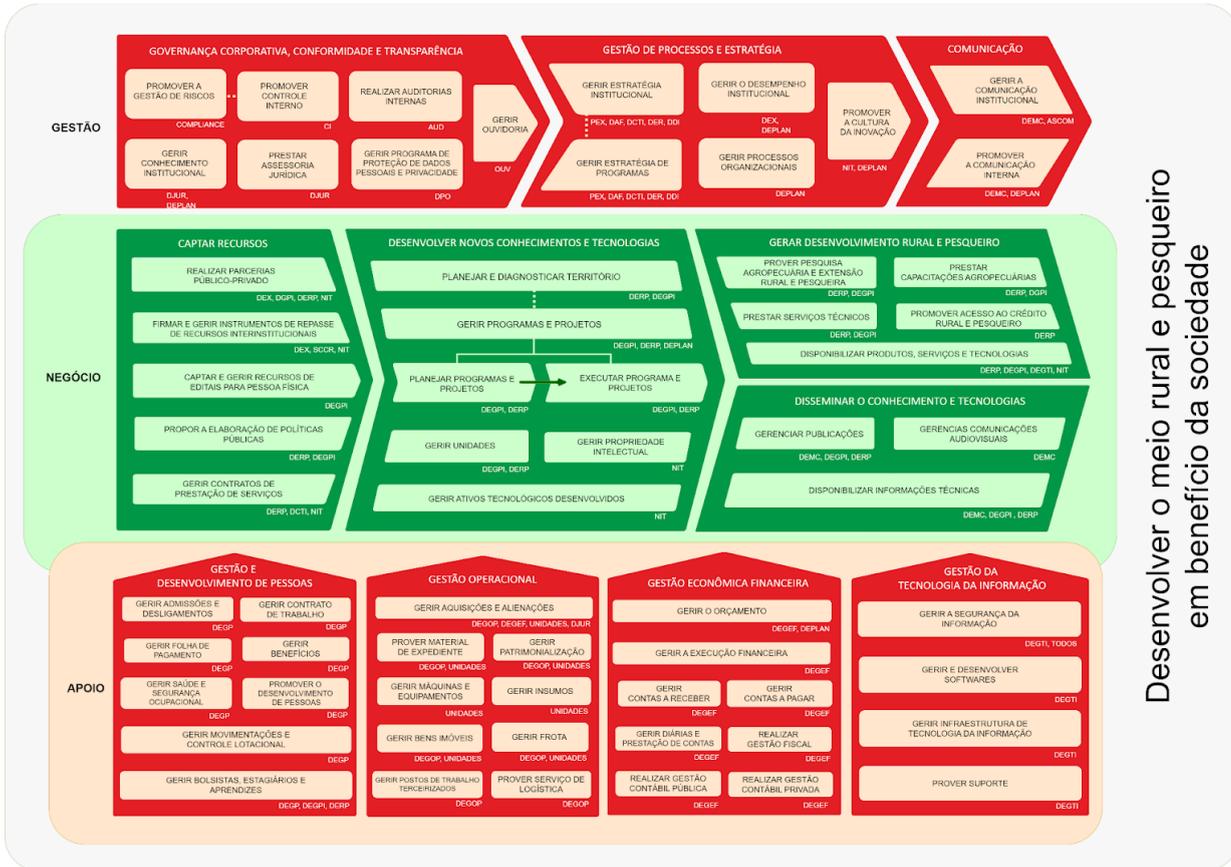


Figura 4. Cadeia de Valores da Epagri. Fonte: Epagri; 3Neuro (2022).



Desenvolver o meio rural e pesqueiro em benefício da sociedade

Figura 5. Detalhamento da Cadeia de Valor da Epagri. Fonte: Epagri; 3Neuron (2022).

A cadeia de valor corresponde a uma sequência de elos que detalham o funcionamento dos processos de uma organização em um mapa, representando como eles estão interligados. O valor é medido pela experiência dos usuários dos serviços prestados pela Epagri, como a percepção de qualidade de um produto/serviço, um atendimento excepcional, as inovações envolvidas, a confiabilidade, a segurança, e outros quesitos que proporcionam a satisfação.

Essa caracterização geral e o contexto da Epagri é importante, uma vez que o Plano de Integridade promove a ideia de um tratamento conjunto dos riscos de integridade da empresa, facilitando a busca de informações e fortalecendo a continuidade das medidas, independentemente de eventuais mudanças de gestão.



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

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 atingir 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 serem 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.

A partir das aspirações e baseado nas linhas de orientação estratégica da Epagri, 12 indicadores de desempenho foram propostos à empresa, que serão acompanhados com horizonte para 2027. Na Tabela 7 encontra-se a descrição dos indicadores escolhidos, assim como a posição do indicador no ponto de partida do Plano Diretor.



Tabela 7. MAPA ESTRATÉGICO COM INDICADORES E METAS

| Área | Indicador | UM | PRE | DAF | DDI | DCTI | DER | Meta | | | | |
|-------------|---|---------|-----|-----|-----|------|-----|------|------|------|------|------|
| | | | | | | | | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Corporativo | A1. Retorno Social | R\$/R\$ | X | X | X | X | X | 6,67 | 6,82 | 6,97 | 6,97 | 6,97 |
| | A2. Índice de amadurecimento em gestão | % | X | X | X | X | X | 66,0 | 68,0 | 70,0 | 70,0 | 70,0 |
| | A3. Participação de empregados da área meio | % | X | X | X | X | X | 28,5 | 27,7 | 27,0 | 27,0 | 27,0 |
| | A4. Adoção de cultivares | nº | X | X | X | X | X | 46 | 48 | 50 | 50 | 50 |
| | A5. Adoção de tecnologias | nº | X | X | X | X | X | 68 | 71 | 74 | 74 | 74 |
| | A6. Projetos de ações mitigatórias para GEE | nº | X | X | X | X | X | 42 | 44 | 44 | 44 | 44 |
| Pesquisa | B1. Novos cultivares e tecnologias certificadas | nº | | X | X | X | | 18 | 19 | 19 | 19 | 19 |
| | B2. Média de projetos aplicados por pesquisador | nº | X | X | X | X | | 1,8 | 1,8 | 2,0 | 2,0 | 2,0 |
| | B3. Índice de produção científica | - | | X | X | X | | 3,6 | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| Extensão | C1. Capacitação de agricultores e pescadores | % | | X | X | | X | 17,5 | 18,0 | 19,0 | 19,0 | 19,0 |
| | C2. Cobertura de atendimento a agricultores | % | X | X | X | | X | 28,5 | 29,0 | 30,0 | 30,0 | 30,0 |
| | C3. Participação das atividades de campo | % | | X | X | | X | 38,5 | 40,0 | 40,0 | 40,0 | 40,0 |

As iniciativas são compostas de ações chave para melhora das atividades executadas pela empresa até o horizonte 2027, 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.