



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

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

## **3º quadrimestre 2023**

***Aprovada pelo Conselho de Administração em  
17/06/2024***

## **2024**



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

Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina  
(Epagri) Rodovia Admar Gonzaga, 1.347, Itacorubi, Caixa Postal 502  
88034-901, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil  
Fone: (48) 3665-5000  
Site: [www.epagri.sc.gov.br](http://www.epagri.sc.gov.br)

Editado pelo Departamento Estadual de Marketing e Comunicação  
(DEMC/Epagri)

Organização: Denilson Dortzbach; Janaina Corrêa; Vamilson Prudêncio da  
Silva Júnior; Carlos Edilson Orenha; Hoilson Fogolari

Editoração técnica:

Revisão textual:

Diagramação:

Distribuição: on-line

É permitida a reprodução parcial deste trabalho desde que a fonte seja  
citada.

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

Este documento contém uma análise sintética dos resultados alcançados pela Epagri durante o 3º quadrimestre do ano de 2023 – 1º de setembro a 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 deva administrar a Empresa de forma a alcançar as metas contratadas a serem aferidas por meio do Mapa Estratégico com metas e indicadores.

Na Tabela 1 são apresentados os indicadores e metas constantes no contrato de gestão e resultados com vigência para o ano de 2023.

**Tabela 1.** Mapa Estratégico com metas e indicadores

Área	Indicador	PRE	DAF	DDI	DCTI	DER	Un.	Meta 2023
Corporativo	A1 Retorno Social	X	X	X	X	X	R\$/R\$	6,67
	A2 Índice de amadurecimento em gestão	X	X	X	X	X	%	66,0
	A3 Participação de empregados da área meio	X	X	X	X	X	%	28,5
	A4 Adoção de cultivares	X	X	X	X	X	nº	46
	A5 Adoção de tecnologias	X	X	X	X	X	nº	68
	A6 Projetos de ações mitigatórias para gases de efeito estufa	X	X	X	X	X	nº	42
Pesquisa	B1 Novos cultivares e tecnologias		X	X	X		nº	18
	B2 Média de projetos aplicados por pesquisador	X	X	X	X		nº	1,8
	B3 Índice de produção científica		X	X	X		%	3,6
Extensão	C1 Capacitação de agricultores e pescadores		X	X		X	%	17,5
	C2 Cobertura de atendimento a agricultores	X	X	X		X	%	28,5
	C3 Participação das atividades de campo		X	X		X	%	38,5

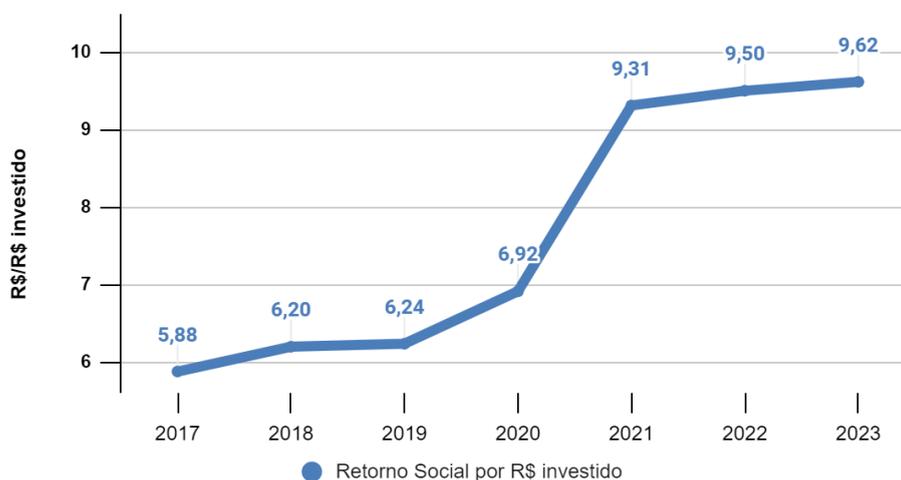
\* avaliação ocorre apenas no início do ano subsequente

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

## A1. 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 seja estimado 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 agricultores 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\$ 6,67 para o ano de 2023. Como se observa na Figura 1, a Epagri tem conseguido superar essas metas nos últimos anos, inclusive com incremento considerável ao longo dos anos, alcançando o valor de R\$ 9,62 para o ano de 20223. O gráfico a seguir mostra o desempenho da Epagri nesse quesito, no período de 2018 a 2023.



**Figura 1.** Avaliação do Retorno Social a partir do ano de 2018.

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. Mesmo que



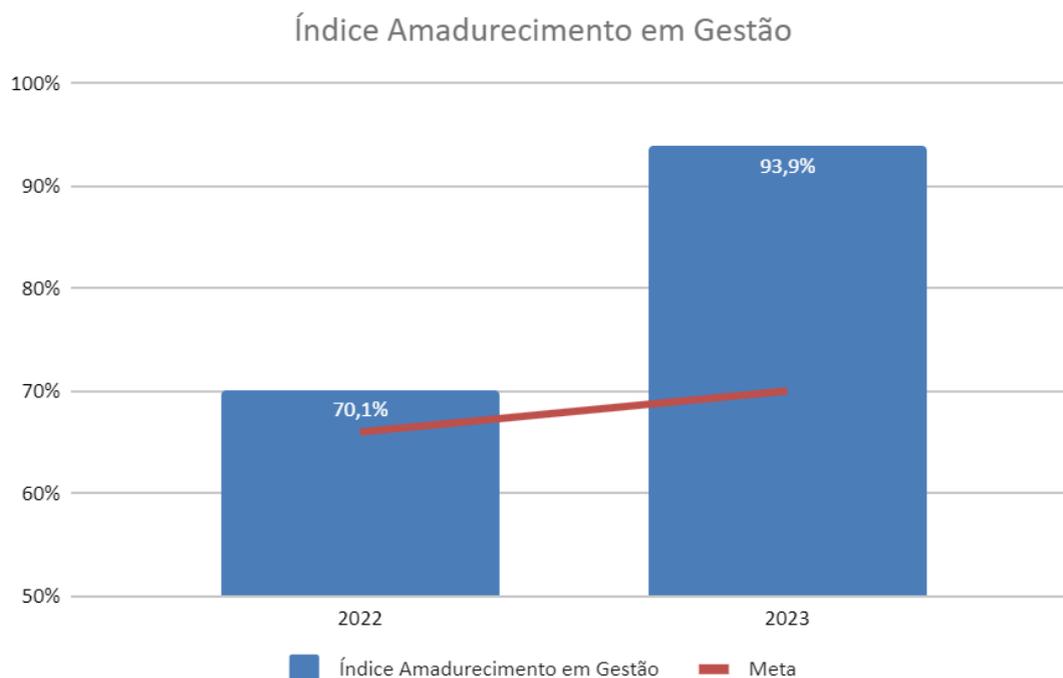
em determinados anos alguns indicadores de esforço acabem por não alcançar suas metas numéricas, o resultado para esse indicador é duradouro ao longo do tempo, tendo se mantido positivo mesmo nesses períodos em que alguns indicadores não apresentam desempenho tão favorável.

## **A2. Índice de amadurecimento em gestão**

Este indicador é um modelo de referência em gestão organizacional que reúne os elementos necessários à obtenção de um padrão gerencial de classe mundial, oferecendo para a Epagri parâmetros para a avaliação e melhoria contínua da maturidade da gestão, permitindo aprimorar a efetividade na entrega de valor público à sociedade catarinense. A avaliação é realizada através da aplicação de critérios de avaliação de maturidade de governança e gestão, baseados no Instrumento de Maturidade da Gestão (IMG). A avaliação é realizada a cada dois anos e o indicador se relaciona à última pontuação obtida e validada no sistema de Excelência em Gestão do Governo Federal (SMEG)

A meta acordada para o ano de 2023 é de 66 % da pontuação obtida através da aplicação do Modelo de Governança e Gestão - Gestão.gov.br. A certificação obtida em 11 de outubro de 2023 com validade até 25 de outubro de 2025 foi de 93,89, categoria bronze, nível 4, o que coloca a Epagri no topo entre as instituições do estado de Santa Catarina, demonstrando que a priorização, sistematização e implementação das ações de melhoria da gestão e dos processos gerenciais estabeleceram as bases para a consolidação de uma cultura de elevado nível de maturidade em governança e gestão.

Importante destacar que o índice de amadurecimento em gestão é um novo indicador inserido no contrato de gestão aprovado em 2022, e tem o ano de 2023 o início da sua avaliação, conforme mostra a Figura 2.



**Figura 2.** Avaliação do Índice de amadurecimento em gestão para o ano de 2022 e para o ano de 2023 com validade até 2025.

### **A3. Participação de empregados da área meio**

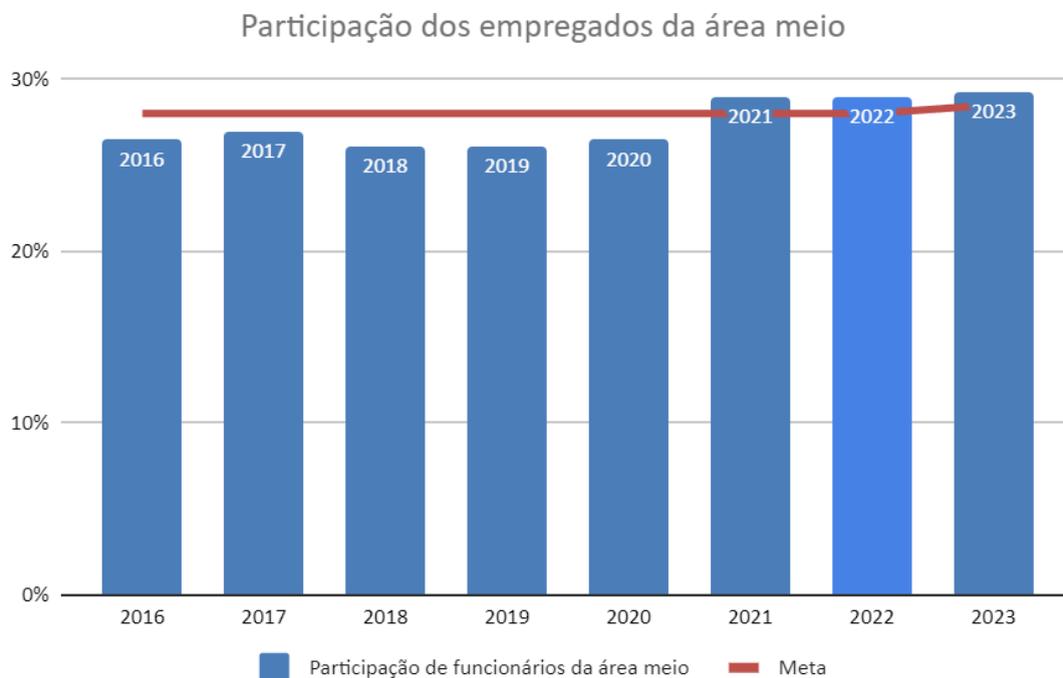
Este indicador representa a proporção de empregados da área meio em relação ao total de empregados da empresa. É estimado de acordo com o cargo e função de cada empregado, conforme registrado no sistema SIGRH, usado em todas as empresas do Estado de Santa Catarina para controle de folha de pagamento,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

Como observado na Figura 3, a Epagri teve dificuldades a partir de 2021 em manter as metas propostas. Diante disso, para o ano de 2023 a meta é de 28,5%, um pouco acima quando comparada aos anos anteriores. O valor observado no ano de 2023 foi de 29,3% (Figura 3), um pouco acima da proporção proposta.

Trata-se de um indicador sensível, fortemente condicionado à contratação de novos profissionais, que para a Epagri só ocorre através da efetivação de um concurso público, prevendo neste a contratação de maior número de funcionários da área fim em detrimento da área meio. Com a concretização do concurso público no final de 2022 e uma possível contratação em 2024, existe a possibilidade de melhoria deste indicador e alcance da meta futuramente.

É importante destacar, conforme apresentado na Figura 3, que antes do ano de 2020 a Epagri vinha 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.

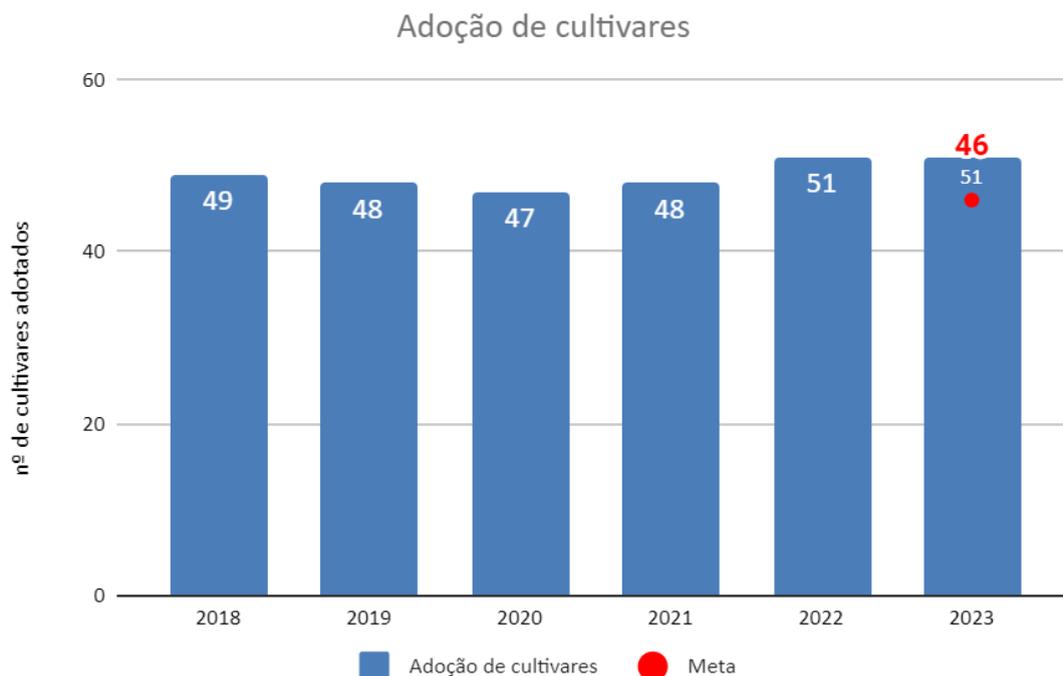


**Figura 3.** Participação dos empregos da área meio a partir do ano de 2016.

#### **A4. Adoção de cultivares**

Este novo indicador se relaciona ao número de cultivares gerados, lançados ou testados e recomendados pela Epagri que estão atualmente em uso pelos agricultores no Estado. Este indicador é medido uma única vez no ano, por ocasião da elaboração do Balanço Social da Empresa. Para o ano de 2023 a meta constante no contrato de gestão é da adoção de 46 cultivares. No ano de 2023 o total de cultivares avaliados, cuja adoção ocorre atualmente em SC, foi de 51, alcançando a meta proposta.

Importante destacar que a adoção de cultivares é um novo indicador inserido no contrato de gestão aprovado em 2022, embora a informação já existisse para anos anteriores, conforme observado na Figura 4.

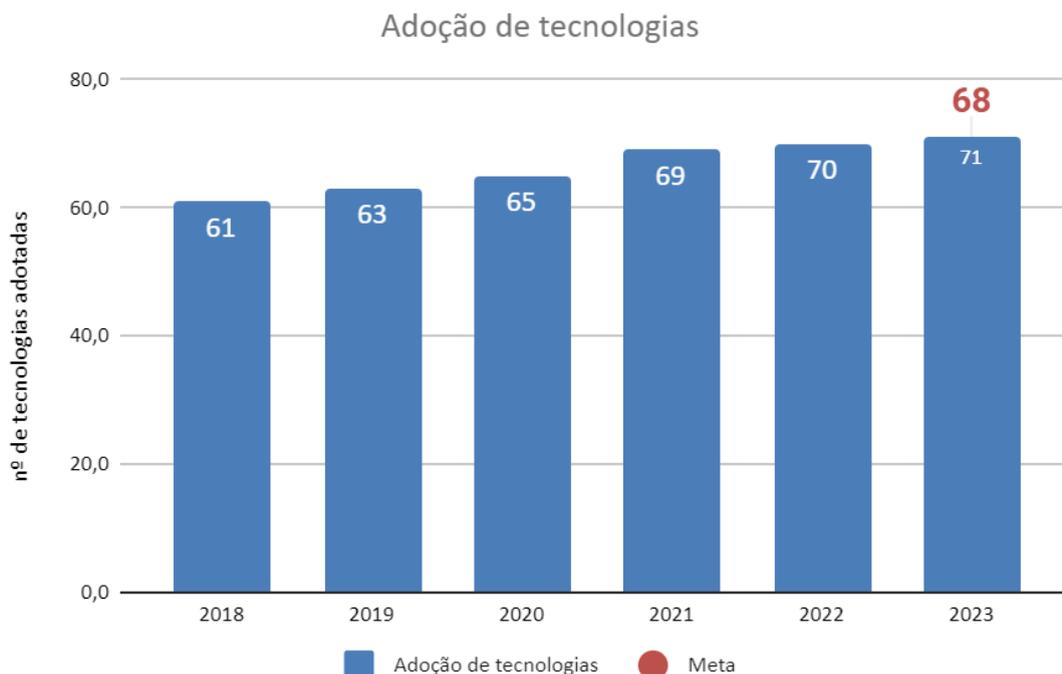


**Figura 4.** Avaliação da adoção de cultivares a partir do ano de 2018.

## A5. Adoção de tecnologias

Este novo indicador é baseado no número de tecnologias, exceto cultivares, que estão efetivamente em uso pelos agricultores e pescadores no Estado. Compreende a prática agropecuária ou aquícola, o processo agroindustrial, o sistema para produção agropecuária, aquícola ou industrial, raça/linhagem, softwares, equipamentos, estirpe, insumos, mapeamento/zonamento. Este indicador é medido uma única vez no ano, por ocasião da elaboração do Balanço Social da Epagri.

A meta proposta para o ano de 2023 é de 68 tecnologias efetivamente utilizadas pelos agricultores e pescadores no Estado. No ano de 2023 o total de tecnologias avaliadas foi de 71, um pouco acima da meta proposta para o ano (Figura 5). Importante destacar que as metas para esse indicador para o ano de 2024 é a adoção de 71 tecnologias e para o ano de 2025 é de 74 tecnologias, o que mostra a importância da atenção para esse indicador.



**Figura 5.** Avaliação da adoção de tecnologias a partir do ano de 2018.

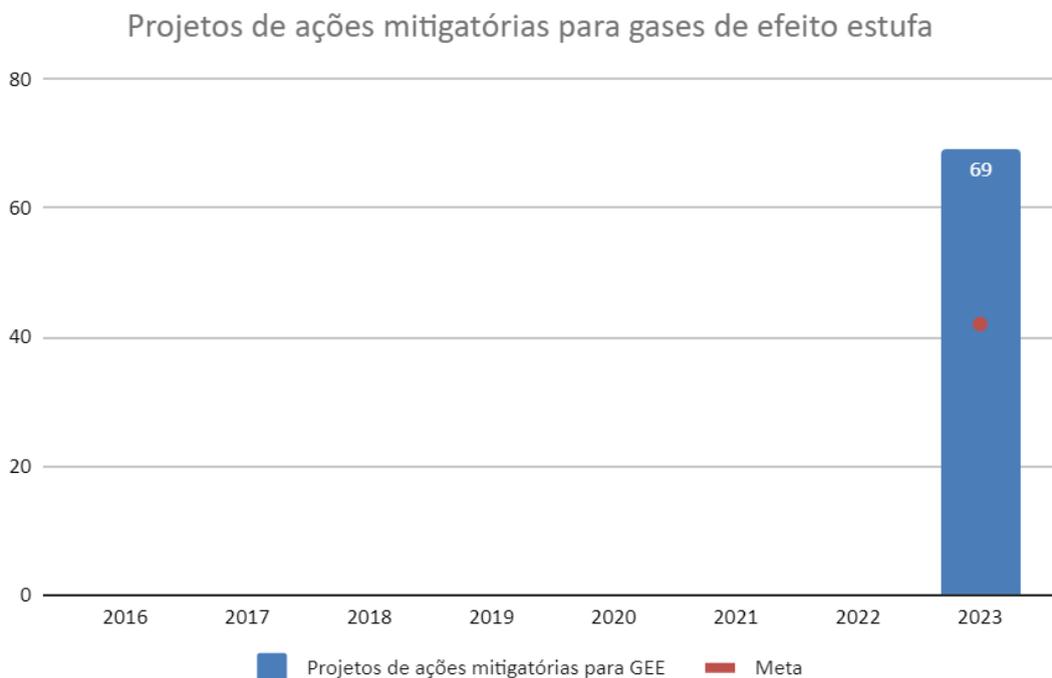
## **A6. Projetos de ações mitigatórias para gases de efeito estufa**

Esse novo indicador é baseado no número de projetos (pesquisa e extensão rural) cujo resultado apresenta bom potencial de diminuição de emissão de GEE ou aumento de carbono sequestrado. O indicador é relacionado às atividades de Recuperação de pastagens degradadas; Integração Lavoura-Pecuária-Floresta; Sistemas agroflorestais; Sistema de Plantio Direto; Sistema de Plantio Direto de Hortaliças; Fixação biológica de nitrogênio; Plantação de florestas; Tratamento de dejetos Animais.

No primeiro quadrimestre de 2023 estão sendo executados 69 projetos com ações mitigatórias para gases de efeito estufa, bem acima da meta proposta para o ano de 2023, que é de 42 projetos (Figura 6).

Esses projetos estão relacionados com a Recuperação de Pastagens Degradadas (PRPD), Sistema Plantio Direto (SPD), Sistema Plantio Direto de Hortaliças (SDPDH), Sistema de Integração Lavoura Pecuária Floresta (ILPF), Sistemas Agroflorestais (SAF), Florestas Plantadas (FP), Sistemas Irrigados (SI) e Manejo de Resíduos da Produção Animal (MRPA).

Estão sendo avaliadas novas possibilidades para a inclusão de novo indicador de cunho ambiental em substituição do atual.



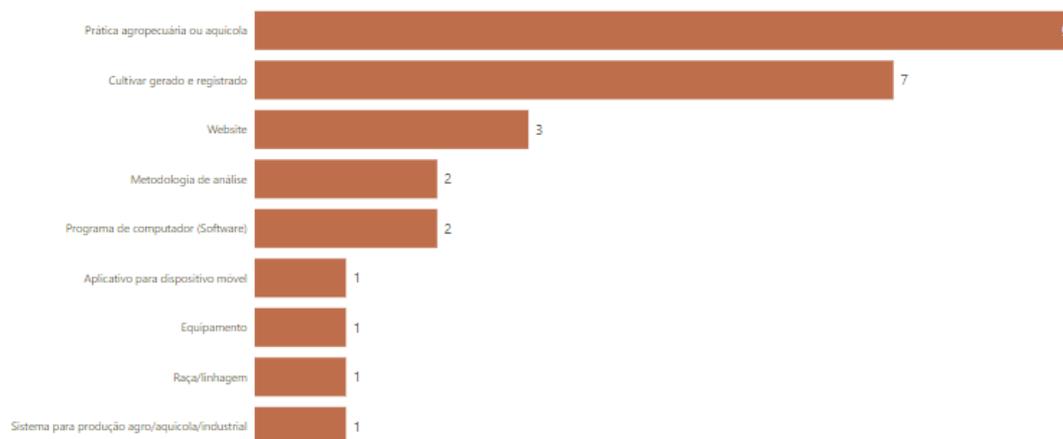
**Figura 6.** Avaliação de projetos de ações mitigatórias para gases de efeito estufa para o ano de 2023.

## B1. Novos cultivares e tecnologias

O presente indicador refere-se à soma do número de novos cultivares da Epagri que foram registrados junto ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) no primeiro quadrimestre de 2023, acrescido do número de tecnologias desenvolvidas neste mesmo período do ano, ambos registrados nos sistemas da Empresa e certificados, conforme 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/geração de pelo menos 18 tecnologias e/ou novos cultivares durante o ano de 2023.

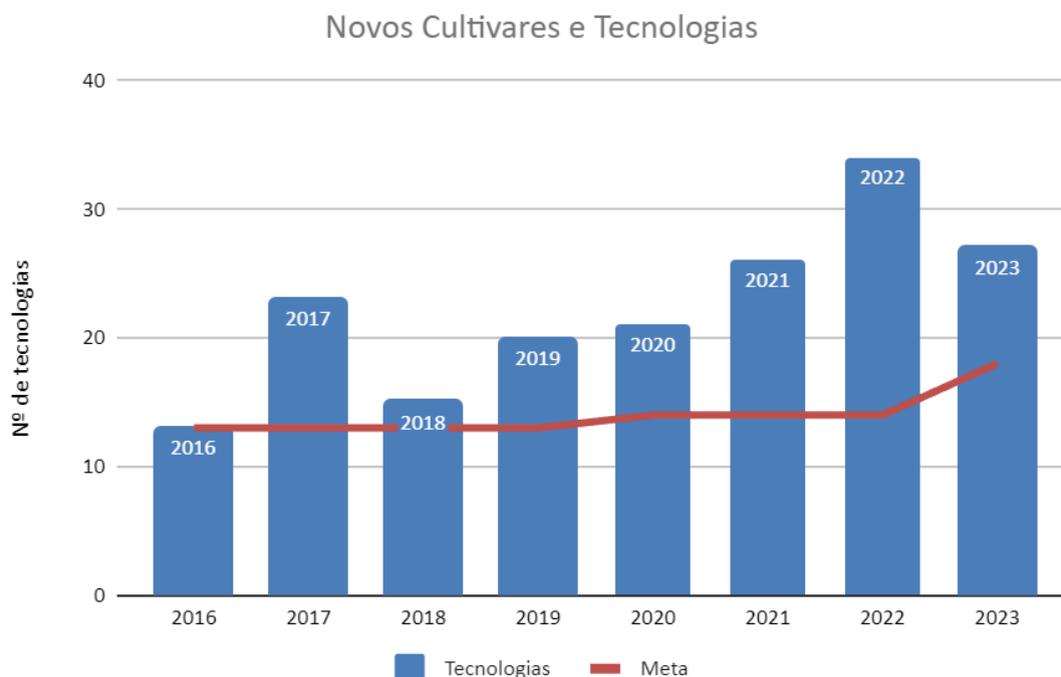
Até o final do ano de 2023 obtivemos o alcance total de 7 novos cultivares registrados e 20 outras tecnologias desenvolvidas e disponibilizadas pelos técnicos da Epagri aos produtores e sociedade catarinense, totalizando 27 tecnologias (Figura 7), bem acima da meta proposta e atingindo o maior valor alcançado desde o ano de 2016.



**Figura 7.** Tipos de tecnologias validadas no ano de 2024.

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

Na Figura 8 podemos observar o crescimento no número de tecnologias e cultivares gerados pela Epagri nos últimos anos, com pico apresentado no ano de 2022, superior a meta proposta.



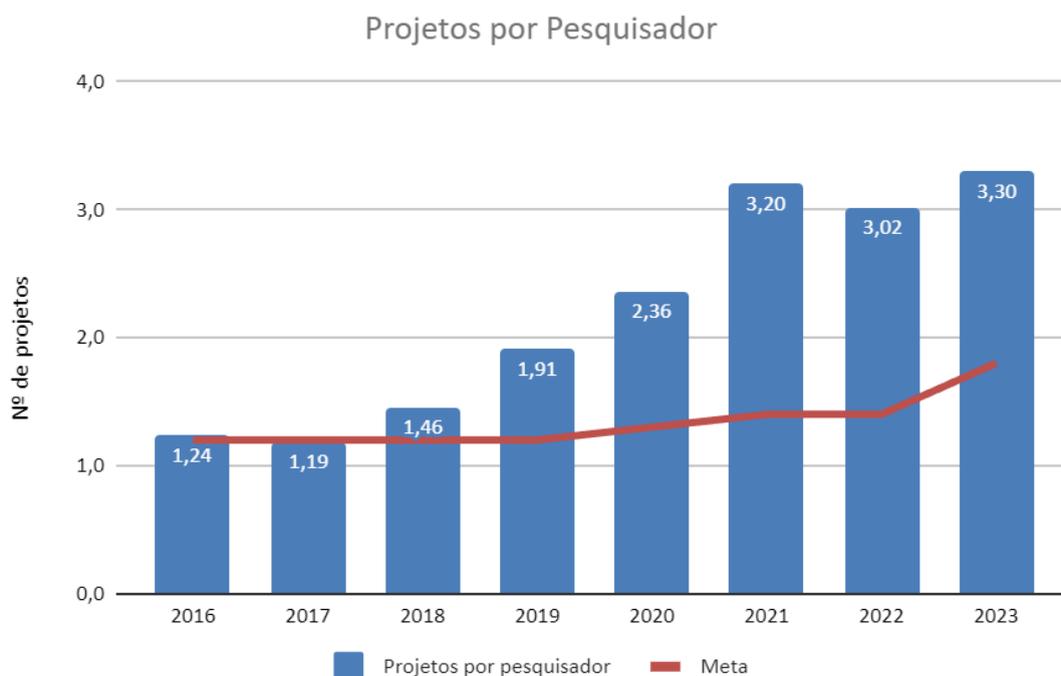
**Figura 8.** Soma de novos cultivares e tecnologias a partir do ano de 2016.

## B2. Média de projetos correntes aplicados por pesquisador

O indicador representa a proporção entre o número de projetos em execução, 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. Trata-se do número de projetos de pesquisa correntes após aprovação e registrados no sistema da Epagri + Prestação de serviço (Desenvolvimento Institucional em programas técnicos).

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.

A meta mínima pactuada no contrato de gestão é de 1,8 projetos liderados por pesquisador no ano de 2023. A Epagri vem conseguindo superar essa meta nos últimos anos, alcançando 3,3 projetos por pesquisador até no ano de 2023, o maior valor alcançado desde o ano de 2016, conforme se observa na Figura 9.



**Figura 9.** Proporção de projetos por pesquisador a partir do ano de 2016.

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.

### B3. Índice de Produção Científica

Anteriormente nomeado como publicações aplicadas por pesquisador, o indicador índice de produção científica é baseado no número de publicações homologadas no sistema pelo número de pesquisadores registrados na folha efetivamente executando atividades de pesquisa e designados como pesquisador. São consideradas como publicações produzidas pela Epagri, o Folder, Resumo em eventos, Artigo técnico, Artigo técnico científico, Boletim Técnico e Capítulo de Livro.

A meta para o ano de 2023 para este indicador é de 3,6. A Figura 10 mostra que a Epagri conseguiu superar desde o ano de 2016 a meta proposta. O total de publicações no ano de 2023 foi de 757, resultando em 5,9 publicações por pesquisador.



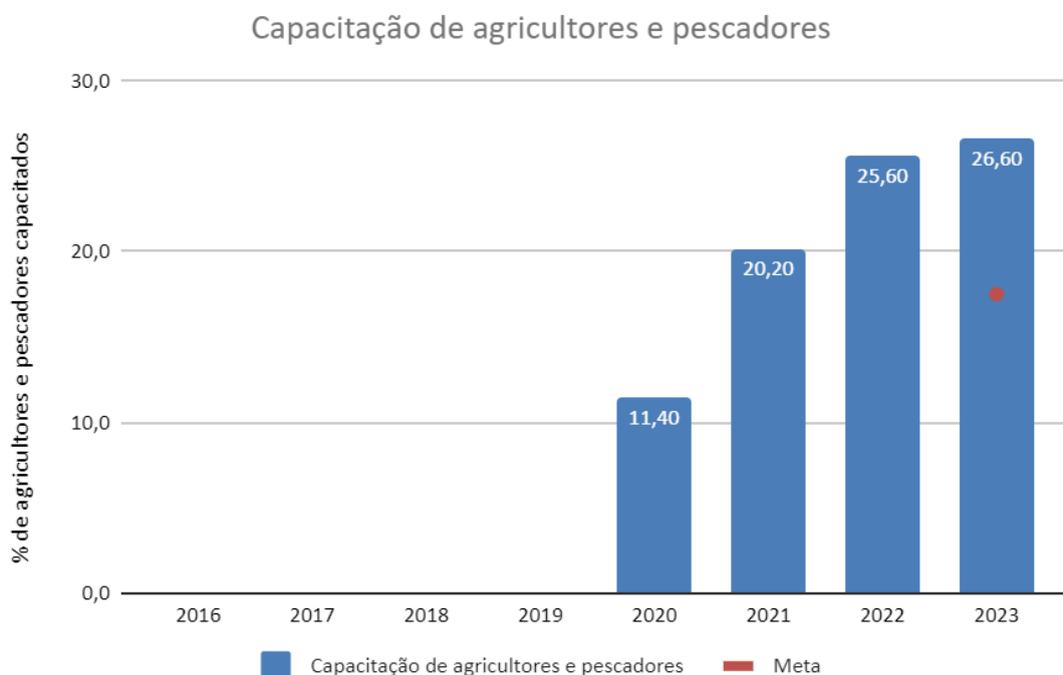
**Figura 10.** Índice de produção científica a partir do ano de 2016.

## C1. Capacitação de agricultores e pescadores

Esse indicador teve alteração na forma de cálculo, passando da avaliação do número de famílias capacitadas para o número de agricultores e pescadores capacitados sem repetição pelo número de agricultores e pescadores atendidos. Nesse indicador são considerados os agricultores e pescadores capacitados por métodos de extensão executados ao longo do ano destinados à capacitação (curso, dia de campo, oficina, treinamento e reuniões práticas com demonstração de método e capacitações online). Já o número de agricultores e pescadores atendidos 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 proposta para o ano de 2023 é a capacitação de 17,5% dos agricultores e pescadores atendidos pela Epagri, sendo observado no ano de 2023 o valor de 26,6% acima da meta proposta. A avaliação deste indicador iniciou no ano de 2020, porém apenas no ano de 2023 (Figura 11) foi inserido no contrato de gestão como indicador institucional. Anteriormente eram contabilizadas as famílias de agricultores e pescadores capacitados.

O alcance do indicador foi possível diante da continuidade do processo de aprimoramento da ATER, que envolveu motivação funcional, execução de plano de trabalho e uso de novas estratégias de atuação, tais como a capacitação online mantendo a premissa de capacitação de qualidade e continuada. Os trabalhos continuam na construção do desafio em superar os alcances anteriores à pandemia.

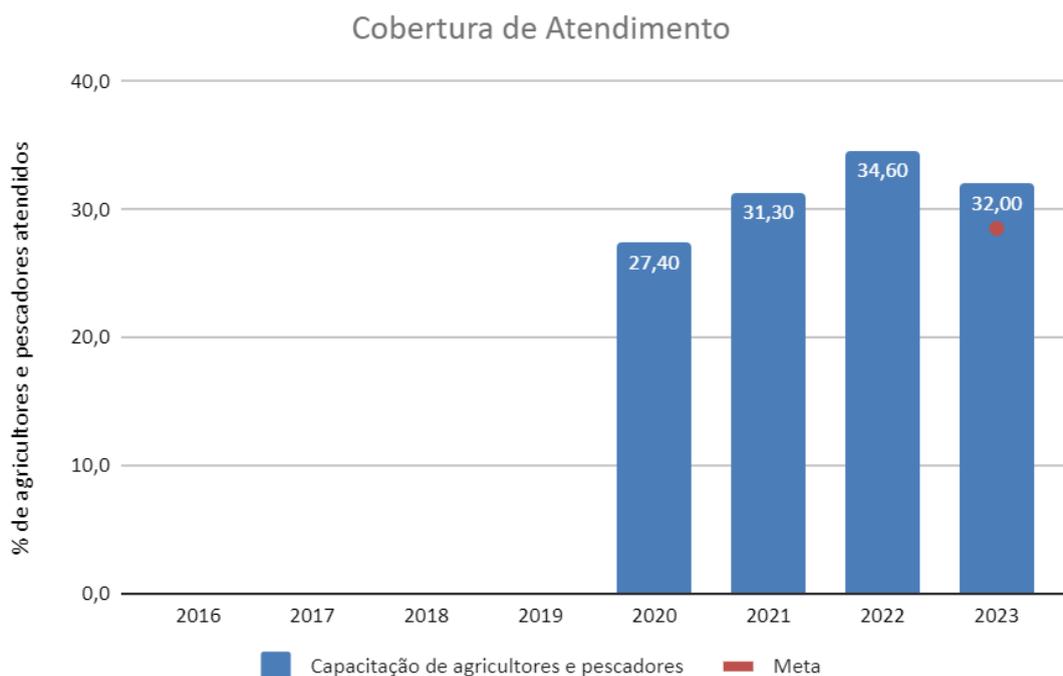


**Figura 11.** Proporção de agricultores e pescadores capacitados sem repetição em relação ao total de famílias agricultoras atendidas a partir do ano de 2020.

## C2. Cobertura de atendimento

Representa o número de agricultores e pescadores atendidos sem repetição em relação ao total de agricultores e pescadores do estado. Para estimar este último número, adota-se os dados do Censo Agropecuário realizado periodicamente pelo IBGE (último em 2017). São considerados os agricultores familiares, pescadores, maricultores, indígenas e quilombolas).

A meta acordada no contrato de gestão foi de pelo menos de 28,5% para o ano de 2023 e o alcance foi de 32% no ano de 2023 (Figura 12), acima da meta proposta.

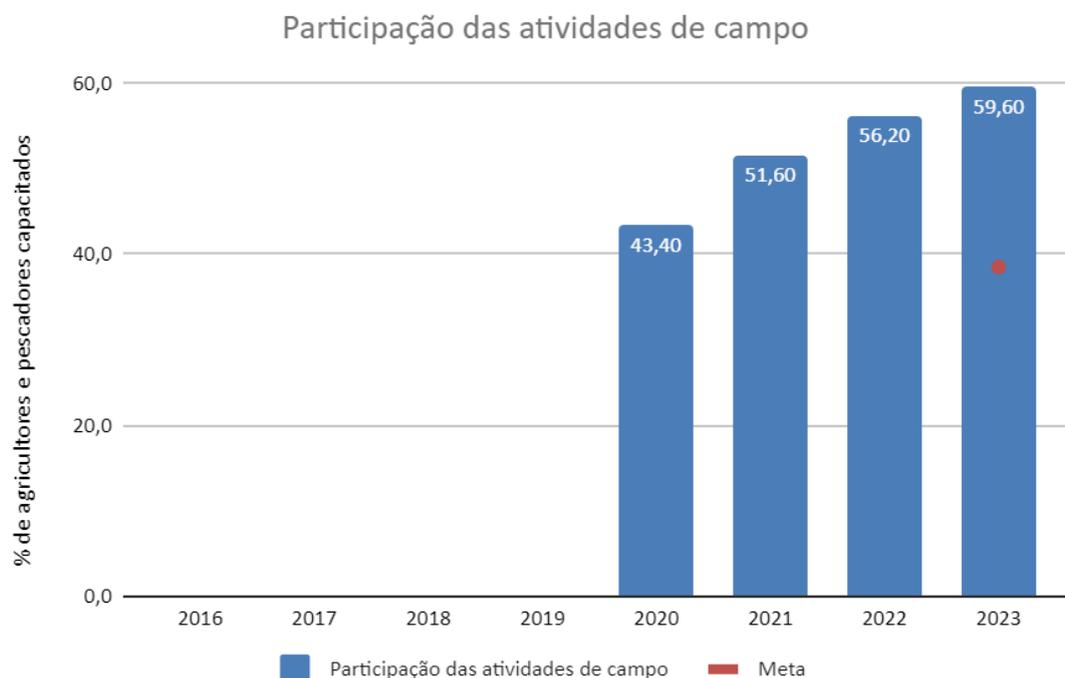


**Figura 12.** Número de agricultores e pescadores atendidos sem repetição em relação ao total de famílias agricultoras do estado a partir do ano de 2020.

## C3. Participação das atividades de campo

Assim como os demais indicadores específicos da extensão rural, este indicador sofreu alteração na forma de cálculo, passando da participação de famílias em atividades de campo para a participação de agricultores e pescadores em atividades realizadas a campo pelo número de agricultores e pescadores atendidos pela Epagri. 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)

A meta de 38,5% para o ano de 2023 foi atingida com um alcance de 59,6% de participação das atividades de campo (Figura 13).



**Figura 13.** Número de agricultores e pescadores atendidos sem repetição em relação ao total de famílias agricultoras do estado a partir do ano de 2020.

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, é a ferramenta mais utilizada nos últimos quatro anos e esse comportamento se mantém no ano de 2023.

O desempenho da empresa no ano de 2023 pode ser considerado como muito bom, mantendo o alcance acima das metas para a maior parte dos indicadores, resultado dos esforços da empresa em adaptar-se, mesmo em períodos de grandes dificuldades.



## **Avaliação de Resultado Empresarial (AR) e dos Índices de Desempenho para o Contrato de Gestão (CG)**

O contrato de gestão, entre outras atribuições, define a política de consequências que é aplicada pelo Conselho de Administração exclusivamente à Diretoria Executiva, com base no Índice de Desempenho Corporativo - IDC e no Índice de Desempenho Individual – IDI obtidos por cada Diretoria, que objetivam mensuração dos ganhos reais em eficiência e produtividade, apurados em conformidade com o Anexo V (Metodologia de Cálculo de Desempenho), constante no contrato de gestão.

Na Tabela 2 é apresentado o cálculo da avaliação de resultado Empresarial (AR) e dos Índices de Desempenho para o Contrato de Gestão (CG), Os objetivos são constituídos em Corporativos - C: representativos da estratégia global e comum a todas as Diretorias (IDC); e Específicos – E: individualizados ao papel de cada Diretoria, com grau de representatividade por responsabilidade atribuída (IDI).

Os resultados mostram um índice de resultado empresarial de 1000,0 e um índice de desempenho corporativo e individual que refletiram em um percentual de gratificação de 100% para todas as diretorias da Epagri

**Tabela 2.** Avaliação de Resultado Empresarial (AR) e dos Índices de Desempenho para o Contrato de Gestão (CG)

Área	Indicador	Un	Alcance	Meta 2024	Cálculo AR - Avaliação de Resultado				Cálculo CG - Contrato de Gestão						
					% meta at.	Pontos	Peso	Res. IRE	PI	X	PRE	ADM	INS	PESQ	EXT
Corporativo	A1. Retorno Social	R\$/R\$	9,62	6,82	142	1000	30	300,0	4,7	142	28	20	20	20	20
Corporativo	A2. Índice de amadurecimento em gestão	-	93,89	68	142	1000	4	40,0	46,2	142	11	16	16	13	13
Corporativo	A3. Participação de empregados da área meio	%	29,5	28,5	97	850	0	0,0	48,5	99	2	2	2	2	2
Corporativo	A4. Adoção de cultivares	-	51	48	111	1000	7	70,0	32,2	111	14	6	6	6	6
Corporativo	A5. Adoção de tecnologias	-	71	71	103	1000	7	70,0	47,6	103	13	5	5	5	5
Corporativo	A6. Projetos de ações mitigatórias para GEE	%	69	44	164	1000	2	20,0	29,4	164	8	5	5	8	8
Pesquisa	B1. Novos cultivares e tecnologias certificadas	-	27	19	150	1000	15	150,0	12,6	150	0	15	15	30	0
Pesquisa	B2. Número de projetos por pesquisador	-	3,3	1,8	183	1000	2	20,0	1,3	183	37	18	18	37	0
Pesquisa	B3. Índice de produção científica	-	5,9	3,8	164	1000	8	80,0	2,5	164	0	16	16	33	0
Extensão	C1. Capacitação de agricultores e pescadores	%	26,6	18	152	1000	8	80,0	12,3	152	0	15	15	0	30
Extensão	C2. Cobertura de atendimento a agricultores	%	32	29	112	1000	12	120,0	20,0	112	22	11	11	0	22
Extensão	C3. Participação das atividades de campo	%	59,6	40	155	1000	5	50,0	27,0	155	0	15	15	0	31
<b>TOTAL</b>					<b>Índice AR</b>			<b>1000,0</b>			136	145	145	153	137

**Índices de desempenho Corporativo e Individual**

<b>IDC</b>	128	133	133	134	134
<b>IDI</b>	148	153	153	166	140
<b>Impacto na gratificação</b>					
<b>Corporativo</b>	100	100	100	100	100
<b>Individual</b>	100	100	100	100	100
<b>% Grat.</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>



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



### **Considerações finais**

O desempenho da Empresa para o ano de 2023 pode ser considerado como muito bom, mantendo o alcance acima das metas para a maior parte dos indicadores, resultado dos esforços da Epagri em atender aos seus objetivos e identificando áreas de sucesso e aquelas que precisam de melhoria.