



**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E
INOVAÇÃO INDUSTRIAL – EMBRAPII**

PLANO DIRETOR 2017 – 2019

SUMÁRIO



Introdução

- Apresentação
- Objetivos
- Missão, Visão e Valores



A EMBRAPII

- Origem
- O Modelo EMBRAPII
- Resultados positivos
- Perspectivas 2017-2019



Planejamento Estratégico

- Proposta de Valor
- Direcionadores Estratégicos
- Estrutura organizacional
- Iniciativas
- Plano de Implementação

EMBRAPII é uma Organização Social qualificada pelo Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC)

Edifício Armando Monteiro Neto - SBN, quadra 01, bloco I, 13º e 14º andares, Asa Norte.

Brasília, DF. Cep: 70040-913 - Telefone: (61) 3772-1000

www.embrapii.org.br



A

INTRODUÇÃO



APRESENTAÇÃO

Um dos grandes desafios do Brasil é aumentar a competitividade da indústria nacional, o que depende em grande parte da sua capacidade inovadora. O desafio é não apenas elevar os investimentos empresariais em pesquisa, desenvolvimento e inovação (P,D&I), como também estimular os projetos de maior/melhor conteúdo tecnológico, que apresentam maior risco, mas, em compensação, adicionam barreiras mais robustas contra a concorrência e podem produzir maior impacto econômico. A realização de atividades de P,D&I é fundamental para a inserção em cadeias mundiais de produção, com maior valor agregado. Isso se refletiria no adensamento tecnológico da balança comercial, o que por sua vez melhora o acesso das pessoas e das empresas a bens e serviços de melhor qualidade, elementos determinantes do desenvolvimento social e econômico.

Este Plano Diretor apresenta os objetivos, a missão, a visão e os valores da EMBRAP II. A origem e o modelo de atuação também são descritos juntamente com a apresentação dos primeiros resultados positivos da EMBRAP II. Por fim, é apresentado o planejamento estratégico da EMBRAP II que envolve a proposta de valor e os direcionadores que norteiam sua atuação, bem como sua estruturação com base nos processos executados, nas iniciativas e seu devido plano de implementação.

É com base nestes delineamentos estratégicos que será orientada a atuação da EMBRAP II e de suas Unidades credenciadas. Dessa forma, a EMBRAP II pretende contribuir para a intensificação do esforço inovador da indústria no país.

Jorge Almeida Guimarães
Diretor-Presidente
EMBRAP II



“O problema com o futuro é que ele é sempre diferente. Se você não é capaz de pensar de maneira diferente, o futuro sempre chegará de **surpresa**”

Gary Hamel

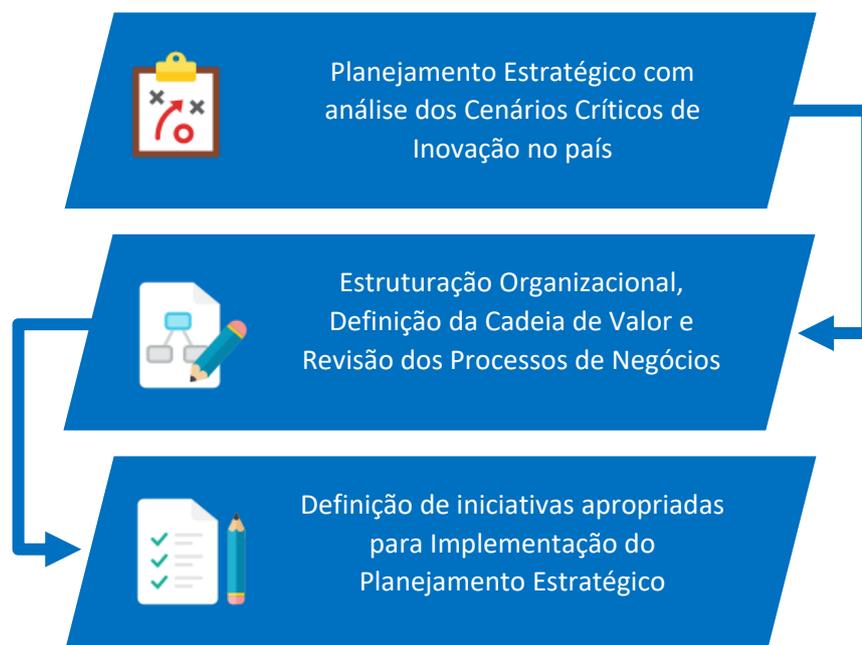




OBJETIVOS

Como parte de seu processo evolutivo, a EMBRAPPII desenvolveu um Planejamento Estratégico visando seu crescimento e consolidação como uma forte instituição que atua no cenário brasileiro de Ciência, Tecnologia e Inovação. Este Plano Diretor tem como objetivo apresentar de forma sintetizada os direcionamentos estratégicos definidos pela EMBRAPPII no seu Planejamento Estratégico (2017-2019).

Para o desenvolvimento do Plano Diretor, a EMPRAPPII considerou 3 etapas:





MISSÃO, VISÃO E VALORES

A EMBRAPA atua por meio de parcerias com Instituições de pesquisa científica e tecnológica (ICTs), públicas ou privadas sem fins lucrativos, tendo como foco as demandas empresariais e como alvo o compartilhamento de riscos e de custos na fase pré-competitiva da inovação. O compartilhamento de riscos e de custos dos projetos com as empresas tem objetivo de estimular o setor industrial a inovar mais e com maior intensidade tecnológica para, assim, potencializar a força competitiva das empresas tanto no mercado interno como no mercado internacional. A EMBRAPA reforça no ano de 2017, o compromisso com sua essência, revisitando e refinando sua missão, visão e valores conforme a seguir.

Missão

Contribuir para o desenvolvimento da inovação e da competitividade da indústria no Brasil.

Visão

Ser parceira estratégica da indústria para promoção de inovação no Brasil.

Valores

O comprometimento com o protagonismo no cenário de inovação e visão de futuro orientam a EMBRAPA a enfatizar seus valores.

1 | **Agilidade**

2 | **Flexibilidade**

3 | **Qualidade**

4 | **Eficiência**

5 | **Ética**

6 | **Austeridade**



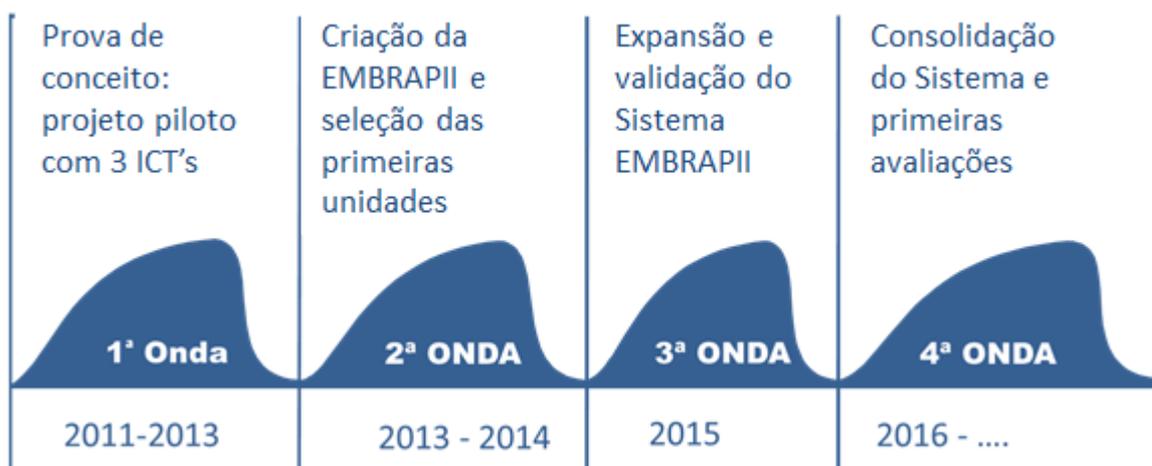
B

A EMBRAPII

B ORIGEM

Em 2011 o Governo Federal em parceria com a Confederação Nacional da Indústria – CNI, buscando estimular o processo de inovação e a competitividade da indústria brasileira, propôs estruturar um modelo diferenciado de parceria entre as instituições de pesquisa tecnológica e as empresas industriais. Com essa finalidade, foi firmado um Acordo de Cooperação com o MCTI (atual Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC) e a FINEP para instituir um grupo de trabalho responsável pela implantação de um projeto piloto do novo sistema. Em 2013, a EMBRAP II assinou o Contrato de Gestão com o MCTIC, tendo o Ministério da Educação – MEC como instituição interveniente.

O modelo de operação da EMBRAP II foi implementado de acordo com as fases descritas na figura abaixo:



Os resultados da experiência piloto foram positivos para as três ICTs e para as empresas envolvidas. A agilidade proporcionada pelo modelo EMBRAP II permitiu a aceleração na contratação de projetos de inovação para as empresas com maior conteúdo tecnológico e o modelo permitiu um aumento efetivo nas receitas dos institutos em projetos de inovação. As empresas passaram a enxergar nas unidades do projeto piloto EMBRAP II a oportunidade de cooperar para desenvolver produtos e processos inovadores com real impacto. O sistema empresarial passou a ter como uma nova fonte de produção de conhecimento para contribuir com seu esforço inovador de forma mais ágil, flexível e com parte do projeto sendo financiado pelo governo.



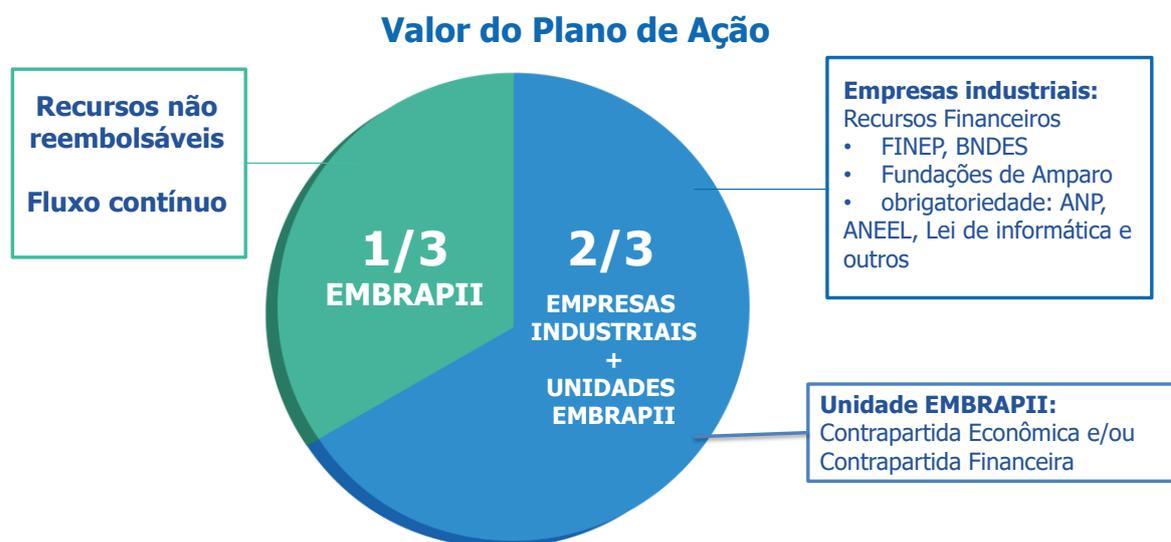
O MODELO EMBRAP II

O modelo de atuação da EMBRAP II permite agilidade, flexibilidade e risco reduzido no apoio a projetos de P,D&I das empresas. Os recursos não-reembolsáveis administrados pela EMBRAP II são utilizados nos projetos entre empresas e as Unidades EMBRAP II, que possuem foco tecnológico e capacidade de atender às demandas de P,D&I das empresas.

As Unidades EMBRAP II são Centros de Inovação com grande capacidade técnica para resolver as demandas das empresas por soluções tecnológicas com ênfase na inovação.

MODELO DE FINANCIAMENTO

A EMBRAP II aporta, no máximo, 1/3 dos recursos do portfólio dos projetos das Unidades EMBRAP II. Os 2/3 restantes são divididos entre a empresa a Unidade EMBRAP II¹.



¹ Mais detalhes estão disponíveis no Manual de Operação das Unidades EMBRAP II (<http://embrapii.org.br/manual-das-unidades-embrapii/>) e no Manual de Operação dos Polos EMBRAP II IF (<http://embrapii.org.br/manual-polos-embrapii-if/>). Os Polos EMBRAP II IF (em estruturação) possuem um modelo específico de financiamento.

VANTAGENS DO MODELO

01

Recursos

Os recursos EMBRAPPI são não reembolsáveis (diminuindo os custos para as empresas)

02

Qualidade Ues

A redução de riscos dos projetos é garantida pela qualificação das Unidades EMBRAPPI

03

Fluxo contínuo

A qualquer momento a empresa pode contratar projetos sem a necessidade de esperar um edital

04

Agilidade e flexibilidade

A contratação dos projetos é negociada entre a empresa e a Unidade EMBRAPPI. Recursos não estão submetidos a Lei 8.666/93

05

Acompanhamento e avaliação

A EMBRAPPI acompanha o desenvolvimento dos projetos nas UEs, que são qualificadas em suas áreas de competência

Competências Tecnológicas

Atualmente a EMBRAPA possui 42² Unidades credenciadas com grande capacidade técnica, infraestrutura de ponta e histórico de atendimento a empresas. Essas Unidades credenciadas detêm foco tecnológico nas áreas de competência listadas a seguir.

SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS EM BIOTECNOLOGIA

Áreas de Competência	Unidade credenciada	Cidade – UF
Biofármacos e Fármacos	CQMED/Unicamp	Campinas – SP
Biocontroladores de pragas agrícolas	ESALQ/USP	Piracicaba – SP
Biofotônica e Instrumentação	IFSC/USP	São Carlos – SP
Bioquímica de Renováveis	Embrapa Agroenergia	Brasília – DF
Biotecnologias Ambientais: Biorremediação, Biomonitoramento e Valorização de Resíduos	REMA/UFSC	Florianópolis – SC
Desenvolvimento e Escalonamento de Processos Biotecnológicos	IPT Bio	São Paulo – SP
Processamento de Biomassa	CNPEM	Campinas – SP

SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS EM QUÍMICA E MATERIAIS

Áreas de Competência	Unidade credenciada	Cidade – UF
Materiais para Construção Ecoeficiente	POLI/USP	São Paulo – SP
Metalurgia e Materiais	IFES	Vitória – ES
Polímeros	Senai Polímeros	São Leopoldo – RS
Química Verde para Recuperação de Rejeitos Industriais	TecnoGreen/Poli - USP	São Paulo – SP
Tecnologias de Materiais de Alto Desempenho	IPT Mat	São Paulo – SP
Tecnologia Química Industrial	INT	Rio de Janeiro – RJ

SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS EM MECÂNICA E MANUFATURA

Áreas de Competência	Unidade credenciada	Cidade – UF
Manufatura a Laser	SENAI	Joinville – SC
Manufatura Avançada	INDT	Manaus – AM
Manufatura Integrada	Senai Cimatec	Salvador – BA
Tecnologias de Refrigeração	Polo/ UFSC	Florianópolis – SC
Tecnologias Metal-Mecânica	FEMEC/UFU	Uberlândia – MG

² As Unidades credenciadas nas Chamadas 01 e 02 de 2017 estão com processo de contratação em andamento, previsto para conclusão em Dez/2017.

SOLUÇÕES TECNOLÓGICAS EM TECNOLOGIA APLICADA

Áreas de Competência	Unidade credenciada	Cidade – UF
Engenharia Submarina	COPPE/UFRJ	Rio de Janeiro – RJ
Equipamentos médicos	IFBA	Salvador – BA
Monitoramento e instrumentação para o Meio Ambiente	IF Fluminense	Campos dos Goytacazes – RJ
Tecnologia de Dutos	LAMEF/ UFRGS	Porto Alegre – RS

SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (TIC)

Áreas de Competência	Unidade credenciada	Cidade – UF
Comunicações digitais e rádio frequência	INATEL	Santa Rita do Sapucaí – MG
Comunicações ópticas	CPqD	Campinas – SP
Equipamentos para internet e computação móvel	Eldorado	Campinas – SP
Eletrônica embarcada	LACTEC	Curitiba – PR
Eletrônica impressa	CSEM	Belo Horizonte – MG
Produtos conectados	CESAR	Recife – PE
Sistemas automotivos inteligentes	IFMG	Formiga – MG
Sistemas ciber-físicos	DCC/ UFMG	Belo Horizonte – MG
Sistemas embarcados e mobilidade digital	IFCE	Fortaleza – CE
Sistemas inteligentes	CERTI	Florianópolis – SC
Software e automação	CEEI/ UFCG	Campina Grande – PB
Soluções computacionais em engenharia	TECGRAF PUC RJ	Rio de Janeiro - RJ



RESULTADOS POSITIVOS

Em seu período de operação, a EMBRAPAII acumulou expressivos resultados de suas Unidades credenciadas. Alguns dos projetos concluídos e entregues com pleno aval das empresas contratantes são apresentados a seguir.

Alguns projetos EMBRAPAII concluídos:

✓ **Empresa parceira: Angelus**

Unidade EMBRAPAII: IPT

Projeto: Cimento dentário

Resultados obtidos: Diminuição de 11 minutos para dois minutos no tempo de secagem do cimento em processos odontológicos

✓ **Empresa parceira: Bundy**

Unidade EMBRAPAII: Polo/UFSC

Projeto: Novo sistema de degelo

Resultados obtidos: Redução no consumo de energia nos aparelhos de refrigeração domésticos

✓ **Empresa parceira: BG Group**

Unidade EMBRAPAII: Senai Cimatec

Projeto: Robô subaquático (FlatFish)

Resultados obtidos: O robô faz inspeção visual em 3D de alta resolução, contribuindo na exploração de petróleo e gás em águas profundas, com redução de custos de operação e garantindo maior segurança operacional e ao meio ambiente.

✓ **Empresa parceira: CBMM (Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração)**

Unidade EMBRAPAII: IPT

Projeto: Superímã

Resultados obtidos: É a primeira vez que o Brasil produz um dos principais elementos do superímã (dídímio metálico), que é peça-chave nas turbinas eólicas e carros elétricos, além de necessários em dispositivos eletrônicos. O projeto é estratégico, pois abre portas para o país garantir a produção internamente e também exportar um produto fundamental para indústrias de elevado conteúdo tecnológico e que têm demandas crescentes.

✓ **Empresa parceira: Clariant S/A**

Unidade EMBRAPII: INT

Projeto: Desenvolvimento de metodologia para avaliação de inibidores de corrosão para sistemas com alta pressão e temperatura na área de exploração e produção de petróleo visando sua aplicação no pré-sal.

Resultados obtidos: metodologias específicas para qualificar, homologar e permitir formulações de inibidores que atuem em condições extremas de temperatura e pressão, em sistemas que simulem condições encontradas nos campos do pré-sal.

✓ **Empresa parceira: Electrolux do Brasil**

Unidade EMBRAPII: INT

Projeto: Desenvolvimento de novo queimador para fornos

Resultados obtidos: Maior eficiência energética e melhor distribuição de calor e cocção.

✓ **Empresa parceira: Embraer**

Unidade EMBRAPII: Senai Cimatec

Projeto: Software para simulação de empenamento em peças metálicas

Resultados obtidos: O sistema auxilia a empresa na previsão do empenamento das peças metálicas ainda nas etapas iniciais de seus projetos.

✓ **Empresa parceira: GE Oil & Gas do Brasil**

Unidade EMBRAPII: INT

Projeto: Melhorias em dutos flexíveis para transporte de óleo e gás

Resultados obtidos: Aprimoramento do processo de fabricação do aço para utilização em armaduras de tração de dutos flexíveis.

✓ **Empresa parceira: Lanxess Elastômeros do Brasil S.A**

Unidade EMBRAPII: INT

Projeto: Masterbatch de látex de SBR e sílica

Resultados obtidos: Melhoria na incorporação da sílica nos produtos fabricados na empresa, adquirindo melhor desempenho dos mesmos.

✓ **Empresas parceiras Mahle Metal Leve S/A**

Unidade EMBRAPII: INT

Projeto: Desenvolvimento de bronzina com cobertura polimérica

Resultados obtidos: Redução de atrito em motores de combustão interna.

✓ **Empresas parceiras: Natura, Boticário, Yamá e TheraSkin**

Unidade EMBRAPII: IPT

Projeto: Nanoencapsulação de ativos cosméticos

Resultados obtidos: As empresas se reuniram em um projeto pré-competitivo como exemplo de inovação aberta comum, que os resultados obtidos são aplicados individualmente pelas empresas de acordo com seus interesses comerciais.

✓ **Empresa parceira: Oxiteno S/A**

Unidade EMBRAPII: INT

Projeto: Desenvolvimento para obtenção de ésteres emolientes por via biocatalítica

Resultados obtidos: Obtenção de produtos de alta qualidade por meio de processos sustentáveis com baixo consumo de energia e menor geração de resíduos. Este projeto foi o vencedor do prêmio Kurt Politzer de Tecnologia da Associação Brasileira da Indústria Química (ABIQUIM) de 2015.

✓ **Empresa parceira: Vallourec & Mannesmann do Brasil S/A**

Unidade EMBRAPII: INT

Projeto: Aprimoramento de aço especial

Resultados obtidos: Desenvolvimento de um material metálico resistente à fragilização assistida pelo ambiente.

✓ **Empresa parceira: Votorantim Metais**

Unidade EMBRAPII: Senai Cimatec

Projeto: Novo sistema de queima multiflex

Resultados obtidos: Substituição de coque de petróleo por um derivado de algodão e outros óleos vegetais, o que gerou uma economia de R\$ 10 milhões por ano.

A EMBRAPII tem realizado diversas ações que buscam a melhoria de seus processos e resultados, considerando todos os aspectos que fazem parte de sua cadeia de valor. A seguir são apresentados alguns exemplos de ações realizadas no ano de 2016.

I - Ações com as Unidades EMBRAPII:

- Acompanhamento e monitoramento das Unidades EMBRAPII
- Notificação para efeito de descredenciamento de Unidades EMBRAPI
- Workshops com as Unidades EMBRAPII
- Treinamento e Capacitação com as Unidades EMBRAPII para garantia do cumprimento dos valores EMBRAPII e execução dos processos do Sistema de Excelência Operacional EMBRAPII

II - Difusão da EMBRAPII:

- Execução da Chamada Pública 01-2016
- Desenvolvimento de Parcerias Estratégicas
- Iniciativas de Cooperação Internacional
- Participação em eventos e divulgação para as empresas e na mídia

III - Gestão administrativa:

- Elaboração do Planejamento Estratégico EMBRAPII 2017-2019
- Melhoria da Gestão administrativa
- Continuidade no processo de informatização

As tabelas a seguir apresentam o crescimento da EMBRAPAII desde o seu início.

Anos	Unidades	Institutos		Universidades	Polos IFES
		Públicos	Privados		
2013/2014	3	2	1	----	----
2014/2015	13	4	4	5	----
2015/2016	28	5	7	9	5
2017	42	5	17	12	8

Anos	Empresas	Projetos	Projetos concluídos	Valor (R\$ milhões)
2013/2014	10	9	----	10,3
2014/2015	60	70	1	125
2015/2016	90	94	20	145
Acumulado (1)	267	388	75	646
(1) Até Dezembro/17				



PERSPECTIVAS 2017-2019

A EMBRAPA tem reforçado seu compromisso de fomentar ainda mais a inovação e a competitividade do país. Para isso, o objetivo primordial nesse período de 2017 a 2019, é ampliar significativamente o número de empresas que possam ter sua demanda por soluções tecnológicas atendidas e a sua rede de unidades credenciadas para que sua missão institucional seja plenamente realizada.

Desde a sua criação, a EMBRAPA vem auxiliando na promoção do desenvolvimento de diversos setores empresariais. Em 2016, os setores de eletroeletrônica e de Informática, por exemplo, tiveram grande representatividade no total de projetos desenvolvidos pelas Unidades EMBRAPA. Porém há setores com a participação ainda pouco significativa no modelo da EMBRAPA e que são de grande relevância na solução de problemas práticos, por exemplo nas áreas Médicas, na Química, nas Indústrias alimentícias e farmacêuticas.

Embora o Brasil de hoje conte com um amplo parque científico com potencial para se tornar Unidades EMBRAPA, algumas dessas instituições não possuem experiência expressiva no desenvolvimento de projetos com empresas industriais. Portanto, o conhecimento em constante evolução disponível em seus laboratórios pode e deve ser trabalhado. Na esfera industrial, por outro lado, poucas empresas possuem centros de P,D&I e especialistas dedicados exclusivamente à solução de problemas voltados para a inovação de seus processos e produtos. Assim, há espaço para a ampliação da rede de Unidades EMBRAPA e para a aplicação de competências com soluções tecnológicas cada vez mais diferenciadas para as empresas.

O crescimento da rede da EMBRAPA, no entanto, encontra-se condicionado à maior disponibilidade orçamentária e à garantia da manutenção do seu modelo operacional. A EMBRAPA tem como estratégia atrair o maior número de empresas industriais para desenvolver projetos de inovação com suas Unidades. Busca, também, o crescimento orçamentário por meio de parcerias com órgãos, bancos, instituições e fundações que podem trazer sinergia para o desenvolvimento de P,D&I, os quais deverão fortalecer a cadeia de investimento privado do setor industrial. Desde a criação da EMBRAPA, as empresas têm demonstrado confiança na competência tecnológica oferecida pela sua rede de Unidades credenciadas, além de verem vantagens efetivas no compartilhamento dos riscos de seus projetos de inovação. Mesmo assim, é primordial que orçamento previsto por políticas de inovação seja garantido, para que a credibilidade e eficiência da Instituição sejam mantidos.

A EMBRAPA, atenta ao cenário de inovação nacional, acredita na capacidade das instituições científicas e tecnológicas e das empresas em contribuir para transformar a nação. Este Planejamento Estratégico busca auxiliar no cumprimento de seus objetivos, tornando-a reconhecida como a parceira da indústria para a promoção da inovação no Brasil.

O Planejamento Estratégico da EMBRAPA (2017 -2019) está apresentado na próxima seção.



PROPOSTA DE VALOR

A proposta de valor da EMBRAPPII se fundamenta em pilares cujas características denotam aquilo que torna a instituição, seus serviços e produtos desejáveis ao seu público-alvo.

Público-Alvo	Necessidades atendidas	Diferencial	Valor Entregue
Empresas industriais que busquem desenvolver projetos de inovação.	Redução de riscos e custos de projetos de P,D&I para empresas industriais.	Recurso não reembolsável de até 1/3 do valor do projeto de P,D&I. Disponibilidade de recursos de forma desburocratizada para empresas que buscam inovação. Melhorias substanciais nas estratégias e no padrão de gestão das ICTs que atuam em P,D&I para empresas industriais.	Projetos de P,D&I das empresas em parceria com as Unidades EMBRAPPII.

Dos quatro pilares apresentados, destacam-se quatro fatores apontados como críticos à proposta de valor da EMBRAPPII. Ou seja, aquelas características do seu modelo de negócio, centrado na flexibilidade e agilidade, e dos seus produtos/serviços que a diferenciam dos seus pares no que concerne ao incentivo à P,D&I.

Credenciamento de Unidades EMBRAPPII

A EMBRAPPII credencia ICTs que tenham histórico de trabalhar com empresas, infraestrutura de ponta, pessoal altamente capacitado e foco tecnológico. As Unidades credenciadas oferecem especialização nas mais variadas áreas de conhecimento e promovem P,D&I com alto desempenho, tornando a inovação acessível para empresas dos mais variados portes e segmentos.

Redução de custos e riscos

O sistema de recursos não-reembolsáveis oferecidos pela EMBRAPPII reduz os custos de financiamento de P,D&I das empresas. Ao oferecer Unidades altamente qualificadas e recursos não reembolsáveis, a EMBRAPPII mitiga o risco associado ao investimento em projetos de P,D&I

Agilidade e Desburocratização

Por ser uma instituição privada sem fins lucrativos, a EMBRAPPII oferece maior agilidade e menor burocracia para financiamento da inovação. O seu modelo de operação prevê antecipação de recursos para Unidades credenciadas, para que estas possam ter agilidade na contratação de projetos de P,D&I.

Flexibilidade e Adaptabilidade

As Unidades EMBRAPPII tem autonomia para contratar projetos com as empresas. Caso haja mudanças de escopos dos projetos de P,D&I, as Unidades tem flexibilidade para adaptar os projetos, sem intervenção da EMBRAPPII.



DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

Considerando temas críticos nos cenários elaborados durante o Planejamento Estratégico, foram identificados os sete direcionadores para implementação da Estratégica da EMBRAPAII, conforme descritos a seguir.

Desenvolver mecanismos de financiamento

Este direcionador é baseado na necessidade da EMBRAPAII desenvolver mecanismos de financiamento contínuos e proporcionais aos projetos contratados de forma a garantir a sustentabilidade de longo prazo do modelo de fomento à inovação industrial no Brasil. A estabilidade dos recursos do contrato de gestão é fundamental para a operação da EMBRAPAII e a diversificação das fontes de financiamento e origens de recursos dão mais segurança aos projetos, ao modelo, às Unidades credenciadas e às empresas.

Participar do Mapa Estratégico de inovação da indústria

Este direcionador é baseado no interesse da EMBRAPAII em participar das discussões sobre inovação no país. A estratégia de consolidação e expansão da EMBRAPAII depende de como ela se insere no mapa da inovação e de como isso pauta as decisões da instituição. O direcionador é relevante para dar suporte à atuação das Unidades credenciadas, mas também para fortalecer a imagem da EMBRAPAII como referência de inovação no país.

Definir áreas estratégicas para realização de chamadas públicas

É baseado na oportunidade da EMBRAPAII atender à demanda por inovação na indústria em áreas de conhecimento estratégicas, tornando-se assim um ator mais relevante e efetivo para a inovação industrial no Brasil. O direcionador é relevante porque aumenta o espectro de atuação da EMBRAPAII e o seu papel como agente de fomento à inovação no Brasil.

Fortalecer a marca da EMBRAPAII entre seus principais stakeholders

É baseado no interesse da EMBRAPAII de fortalecer a sua marca como instituição de referência para a inovação industrial no Brasil, e com isso, fortalecer a sua própria atuação. Este direcionador orienta que a EMBRAPAII aumente sua visibilidade como agente transformador do ambiente de inovação no país e tem como foco principal colocar a EMBRAPAII como um dos principais agentes para operação da política pública de inovação.

Desenvolver a rede de Unidades EMBRAPPII

É baseado na necessidade da EMBRAPPII de capacitar e implantar a Excelência Operacional nas Unidades, permitindo melhorias na gestão dos processos e projetos de toda a rede. O direcionador orienta que as Unidades credenciadas foquem no aumento do conteúdo tecnológico dos projetos e na melhoria contínua no atendimento de qualidade às empresas.

Desenvolver ações estruturantes internas da EMBRAPPII (sede)

Esse direcionador é baseado na necessidade da EMBRAPPII de desenvolver continuamente suas políticas e processos internos para apoiar o crescimento para o qual ela se programou para os próximos anos. A relevância do direcionador é alta, uma vez que uma instituição bem estruturada e madura em seus processos estará mais bem preparada para desempenhar as ações inerentes aos direcionadores anteriormente apresentados.



Estrutura Organizacional

As atribuições relacionadas à estrutura organizacional da EMBRAPAII estão apresentadas a seguir.

Presidência

- ▶ Gerir a EMBRAPAII e coordenar as Diretorias;
- ▶ Fornecer orientação geral sobre atuação da EMBRAPAII, bem como na definição das políticas, diretrizes e objetivos corporativos;
- ▶ Coordenar as ações e direcionamento das atividades para alcance dos objetivos estratégicos;
- ▶ Promover a integração e o alinhamento estratégico entre as diretorias e entre as áreas da EMBRAPAII como um todo;
- ▶ Representar institucionalmente a EMBRAPAII no âmbito nacional e internacional;
- ▶ Disseminar a cultura corporativa, prezando pela coerência das políticas, equilíbrio de poder e integração entre as áreas internas e externas da EMBRAPAII;
- ▶ Direcionar a organização para a execução dos seus direcionadores estratégicos;
- ▶ Avaliar e validar decisões estratégicas;
- ▶ Validar o Termo de Cooperação (Credenciamento e Recredenciamento);
- ▶ Validar o contrato de Gestão;
- ▶ Validar o parecer de seleção de novas unidades;
- ▶ Realizar relacionamento estratégico com os *Stakeholders* da EMBRAPAII;
- ▶ Acompanhar o desempenho das atividades da EMBRAPAII

Diretoria Colegiada

- ▶ Validação dos critérios a serem utilizados nos editais para chamadas de novas Unidades para apoio à inovação da EMBRAPAII;
- ▶ Definição das novas Unidades ou Polos EMBRAPAII a serem encaminhados ao Conselho de Administração;
- ▶ Definição das Unidades ou Polos a serem reconduzidos ou excluídos do sistema EMBRAPAII;
- ▶ Decisão sobre abertura de processo seletivo para contratação de empregados ou estagiários; contratação de assessores para os Diretores;
- ▶ Validação do conteúdo final do Contrato de Gestão e seus aditivos anuais, a serem encaminhados ao Conselho de Administração;
- ▶ Proposição do regulamento de compras e contratações, da norma de seleção e contratação de pessoal, o plano de cargos e salários e a norma para a gestão de pessoal, bem como as respectivas alterações;
- ▶ Definição de comissões de sindicância para apurações determinadas pelo Diretor-Presidente.

Diretoria de Planejamento e Gestão

- ▶ Prestar contas do andamento das atividades ao Presidente, à Diretoria Colegiada e ao Conselho de Administração referentes à diretoria de Planejamento e Gestão;
- ▶ Atuar na definição da estratégia da EMBRAPII;
 - ▶ Planejamento de ações estruturantes;
 - ▶ Desenvolvimento de novas fontes de recursos;
 - ▶ Estruturação da agenda futura de áreas prioritárias;
 - ▶ Planejamento de desenvolvimento de parcerias institucionais;
- ▶ Desenvolver temas estratégicos e transversais à EMBRAPII, tais como:
 - ▶ Desenvolvimento da Política de Recursos Humanos;
 - ▶ Orçamento geral;
 - ▶ Estratégia de comunicação, propaganda, posicionamento de marca;
 - ▶ Avaliação dos resultados junto às fontes financiadoras.
- ▶ Realizar a gestão financeira e a prestação de contas da EMBRAPII;
- ▶ Divulgação da EMBRAPII para o setor empresarial;
- ▶ Atuar na validação do contrato de Gestão e aditivos;
- ▶ Atuar na validação do parecer de seleção de novas unidades;
- ▶ Acompanhar o desempenho das atividades da EMBRAPII;
- ▶ Prover suporte para as atividades operacionais da EMBRAPII;

Diretoria de Operações

- ▶ Prestar contas do andamento das atividades ao Presidente, à Diretoria Colegiada e ao Conselho de Administração referentes à diretoria de Operações;
- ▶ Promover a execução e monitoramento das diretrizes estratégicas da EMBRAPII relacionadas à diretoria;
- ▶ Prezar pelo desenvolvimento da rede EMBRAPII;
- ▶ Garantir o alinhamento da operação da EMBRAPII com seus direcionadores estratégicos;
- ▶ Atuar na definição da estratégia da EMBRAPII;
- ▶ Executar processo de credenciamento de novas unidades e polos EMBRAPII;
- ▶ Atuar na validação do Termo de Cooperação (Credenciamento e Recredenciamento);
- ▶ Atuar na validação do contrato de Gestão;
- ▶ Avaliar tecnicamente unidades candidatas;
- ▶ Validar o parecer técnico de seleção de novas unidades;
- ▶ Acompanhar o desempenho das Unidades e Polos EMBRAPII;
- ▶ Realizar a prestação de contas das Unidades e Polos EMBRAPII;
- ▶ Desenvolver a estratégia de TI da EMBRAPII.



INICIATIVAS

Os sete direcionadores estratégicos apresentados anteriormente foram desdobrados em iniciativas estruturantes que têm como principal objetivo desdobrar a estratégia da instituição em ações factíveis e mensuráveis. Esse portfólio de iniciativas ou ações estruturantes é apresentado a seguir.

D01 - Desenvolver Mecanismos de Financiamento

Iniciativas	
1	Fortalecer contratos de gestão e/ou de serviço com o Governo Federal, incluindo a busca por parcerias com outros Ministérios.
2	Propor parcerias de financiamento com outras instituições.
3	Buscar novas fontes de recursos para o modelo EMBRAPII

D02 - Participar do Mapa Estratégico de Inovação da Indústria

Iniciativas	
1	Identificar possíveis parceiros para colaborar na construção do Mapa Estratégico de Inovação.
2	Propor parcerias com as federações das indústrias, associações empresariais buscando fortalecimento junto a CNI/ MEI.
3	Fortalecer as relações entre Unidades EMBRAPII, empresas clientes e outros <i>stakeholders</i> de forma alinhada ao Mapa Tecnológico Setorial.

D03 - Definir áreas estratégicas para realização de Chamadas Públicas

Iniciativas	
1	Identificar a demanda por novos projetos de inovação. Avaliar se as demandas podem ser atendidas por Unidades credenciadas atuais, por arranjos colaborativos entre centros de pesquisa credenciados ou se há necessidade de credenciamento de novas unidades.
2	Identificar possibilidade de atendimento de demandas (total ou parcial) das agências complementares.
3	Definir estratégia para atrair Unidades Candidatas potenciais. Identificar e estudar candidatos potenciais (sem histórico e com histórico na EMBRAPPII). Alinhar com Ministérios contratantes possíveis flexibilizações dos critérios de avaliação para credenciamento de novas unidades

D04 – Fortalecer a Marca da EMBRAPPII entre seus principais stakeholders

Iniciativas	
1	Desenvolver parcerias institucionais de cooperação estratégica.
2	Identificar e priorizar possíveis ações de suporte ao matchmaking. Definir abordagem para empresas (por portfólio, tamanho, inovações pretendidas). Oferecer oportunidades de imersão para conhecimento da qualificação das Unidades EMBRAPPII pelas empresas e vice-versa. <ul style="list-style-type: none">• Identificar necessidade de análise e/ou construção de bancos de dados.• Identificar a demanda por projetos de empresas relacionada às áreas estratégicas, por meio de eventos, imersão de empresas, entre outros.• Desenvolver constantemente o portfólio de ofertas/ serviços da EMBRAPPII para facilitar e esclarecer comunicação com <i>stakeholders</i>.
3	Garantir a aderência ao padrão de qualidade/excelência das Unidades EMBRAPPII, com o objetivo de fortalecer a visibilidade das Unidades EMBRAPPII como referência para Inovação.

D05 – Desenvolver a rede de Unidades EMBRAPPII

Iniciativas	
1	Desenvolver constantemente o Acompanhamento das Unidades EMBRAPPII Desenvolver novos processos e ferramentas (exemplo: caracterização da maturidade) Atualizar constantemente o Sistema SRINFO
2	Desenvolver o Sistema de Excelência Operacional EMBRAPPII (EOE) melhorando seus processos e indicadores, ferramentas e perfis desejados para as Unidades EMBRAPPII.

3	Apoiar a execução do Sistema EOE nas Unidades, incluindo por exemplo ações de: Capacitação (de processos e de ferramentas).
4	Promover ações de alinhamento e equalização de conhecimentos na rede. Disseminação de melhores práticas Identificação/ captura de dúvidas e problemas comuns para endereçamento posterior.
5	Propor parcerias com <i>stakeholders</i> (nacionais e internacionais) para internacionalização de projetos em áreas estratégicas.
6	Realizar ações concretas voltadas a programas de intercâmbio de pesquisadores.

D06 – Desenvolver ações estruturantes da EMBRAPII (sede)

Iniciativas	
1	Desenvolver e implementar uma estratégia para o Capital Humano da EMBRAPII, considerando Planos de Carreiras individuais, etc.
2	Desenvolver e implementar continuamente uma estratégia para a TI.
3	Buscar melhoria contínua para os processos de negócio, projetos e políticas atuais da EMBRAPII.
4	Evitar a burocracia



PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

A implementação das iniciativas da EMBRAP II será monitorada periodicamente visando identificar os riscos que possam impactar sua realização e para que a instituição possa, tempestivamente, tomar as decisões para que a sua trajetória possa ser ajustada.

As orientações para o planejamento de cada iniciativa foram desenvolvidas conforme a seguir.

- ▶ Cada direcionador deve ser desdobrado em um Plano de Ação específico
- ▶ Cada Plano de Ação deve possuir um conjunto de ações detalhadas, datas e responsáveis por cada atividade
- ▶ Devem ser identificados os Riscos associados a cada direcionador e um Plano de Resposta a esses riscos
- ▶ Para cada direcionador devem ser estimados o grau de facilidade da Implantação e os resultados esperados (tangíveis e intangíveis)

Para o cumprimento das ações, a EMBRAP II compromete-se a:

- ▶ Fortalecer seus mecanismos de governança
- ▶ Prezar pelo alinhamento dos Planos de trabalho com os direcionadores estratégicos
- ▶ Garantir a comunicação constante de sua estratégia para a equipe
- ▶ Dar continuidade à Institucionalização e automatização dos seus processos
- ▶ Discutir continuamente abordagens para os desafios EMBRAP II