



## RELATÓRIO ANUAL JANEIRO A DEZEMBRO DE 2013

### 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

---

A Comissão de Avaliação - CA, instituída pela Portaria MCT nº 262, publicada no DOU de 17/03/2014 em cumprimento ao disposto no seu art. 3º, reuniu-se em Brasília, na sede da EMBRAPA, no dia 03 abril de 2014, para avaliar os resultados alcançados no período de novembro a dezembro de 2013, de acordo com as metas e indicadores de desempenho pactuados no Contrato de Gestão entre a Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – EMBRAPA e o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação – MCTI, com a interveniência do Ministério da Educação-MEC.

Esta CA se instalou com a presença dos membros relacionados abaixo:

- **ADALBERTO FAZZIO** – Especialista em Novos Materiais e Nanotecnologia;
- **DAVID KUPFER** – Especialista Indústria e Tecnologia (Presidente);
- **FRANCILENE PROCÓPIO GARCIA** – Especialista Gestão da Inovação;
- **GUILHERME MARCO DE LIMA** – Especialista Inovação Tecnológica;
- **MARGARIDA AFONSO COSTA BAPTISTA** – Especialista Política Industrial e Tecnológica;
- **REGINA LUNA SANTOS DE SOUZA** – Secretária de Gestão Pública – SEGEP (suplente); e
- **SERGIO LUIZ GARGIONI** – Especialista Gestão Desenvolvimento Tecnológico.

Acompanharam a reunião, como representantes da Subsecretaria de Coordenação das Unidades de Pesquisa (SCUP) do MCTI, **Maria Cristina de Lima Perez Marçal**, Coordenadora-Geral de Supervisão e Acompanhamento das Organizações Sociais, e **Flávio Fonte-Boa**, Analista em C&T da Equipe da CGOS/SCUP. **Jorge Mario Campagnolo** – representante da SETEC-MCTI justificou sua ausência e **Alessio Trindade de Barros** – Ministério da Educação justificou pessoalmente a impossibilidade de sua participação integral.

Logo após os informes do órgão supervisor e antes do início dos trabalhos **David Kupfer** foi indicado por aclamação dos colegas para presidir não só os trabalhos do dia, mas para a condução da presidência da Comissão de Avaliação.

f

rf

AF

WB

Sum

## 2. METODOLOGIA DE TRABALHO

---

Para a elaboração do presente Relatório, a Comissão baseou-se na agenda de trabalho enviada aos membros desta Comissão em 21 de março de 2014, por meio do Ofício Circular nº 006/2014-SCUP.

Foi adotada a seguinte sequência de atividades:

- I. Informes e organização dos trabalhos (CGOS/MCTI):
  - Apresentação entre os membros;
  - Esclarecimentos sobre Organizações Sociais;
  - Atribuições da CA na avaliação do Contrato de Gestão;
  - Informações sobre o QIM e Quadro de Implantação e Sistemática de Avaliação do Contrato de Gestão;
  - Indicação de Presidência.
- II. Apresentação formal do Relatório Anual 2013 pela Diretoria da EMBRAPII.
- III. Análise do Relatório Anual 2013 do EMBRAPII (CA) para avaliar as perspectivas de organização dos trabalhos da OS na consecução dos seus quadros de metas;
- IV. Avaliação de indicadores e ajustes das metas a serem pactuadas no Contrato de Gestão para 2014:
  - Estimativa da Execução do Plano de Ação 2014;
  - Apreciação relativa da realização das metas, conforme Quadros contratados.
- V. Elaboração do Relatório de Avaliação Anual 2013 da CA:
  - Solicitações e Recomendações da CA para 2014.
  - Encaminhamentos Reunião de Acompanhamento Semestral 2014, agendando apresentação dos avanços da execução de seu Plano de Ação na próxima reunião.
- VI. Apresentação do Relatório Anual 2013 da CA à Diretoria do EMBRAPII:
  - Assinatura do Relatório Anual 2012 da CA e término da reunião.

## 3. AVALIAÇÃO DA EXECUÇÃO DO CONTRATO DE GESTÃO

---

De forma geral o relatório apresentado pela OS foi considerado esclarecedor sobre o preparo da organização gerencial da EMBRAPII. No entanto, evidenciou-se a ausência de informações sobre o estágio temporal das atividades relatadas e previsão de data de término. Também observou-se que em alguns casos faltou uma melhor conceituação das partes integrantes do sistema Embrapii mencionadas ao longo do relatório, que poderiam estar explicitadas no organograma da Organização.

O quadro de indicadores pactuado objetiva estabelecer metas da implantação estrutural para que esta Comissão avalie a maturidade da institucionalidade da EMBRAPII para, só então, ativar metas de resultados no quadro de Indicadores de Desempenho. Uma vez cumpridas, essas metas poderão ser considerados seus primeiros resultados.



### Quadro de indicadores da implantação da EMBRAPII

Meta	Etapa/fase	Indicador Físico	Duração	Informação prestada na reunião pela EMBRAPII.
Elaboração de manual de operação	Etapa única	1	dez/2013 a fev/2014	Concluído
Mapeamento de competências temáticas de pesquisa tecnológica	Etapa I de IV	10	dez2013 a fev/2014	Concluído
Estruturação do Escritório Embrapii	Etapa única	1	dez/2013 a abr/2014	Concluído
Elaboração dos normativos e do Plano Diretor da EMBRAPII	Etapa única	3	dez/2013 a fev/2014	Concluído

#### 4. AVALIAÇÃO DA REPRESENTATIVIDADE DOS INDICADORES 2013-2019 E PROPOSTAS DE METAS 2014

A avaliação foi realizada com base nas informações contidas no Relatório Anual de 2013 e na apresentação da Diretoria da OS durante a reunião da CA no EMBRAPII. O quadro de indicadores pactuados foi analisado em seu conjunto e deu margem a comentários pontuais, registrados a seguir.

**MACROPROCESSO: Identificação, proposição e contratação de projetos de desenvolvimento tecnológico.**

##### Indicador 1 - Elaboração de propostas técnicas com potencial de impacto

**Descrição:** Refere-se ao número de propostas técnicas elaboradas entre as Instituições Científicas e Tecnológicas – ICTs – e as empresas. Serão consideradas as propostas comprovadamente elaboradas pelas Unidades EMBRAPII em parceria com empresas, ainda que não estejam concluídos os entendimentos jurídicos e financeiros para a formalização contratual.

##### Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 1,2 e 3

Comentário CA: O indicador faz sentido, mas a sua materialidade fica dependente de referência comparativa para o estabelecimento de meta. Tal como está, em número absoluto, o indicador é pouco representativo da excelência da atuação da OS. Referenda-se com a ressalva da evolução de sua descrição.

Handwritten notes and signatures: "R", "Jm", "W3", "DSK", and a large checkmark.

#### **Indicador 2 - Contratação de empresas**

**Descrição:** Diz respeito ao número de empresas envolvidas em projetos ativos na carteira da EMBRAPPII no ano de referência. Empresas com mais de um projeto contam uma única vez.

#### **Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 1, 2 e 3**

Comentário CA: A estratégia do indicador visa incentivar a diversificação do elenco de empresas contratadas pela EMBRAPPII. Entende-se que há mérito em evitar-se a concentração mas não necessariamente em qualquer modelo de distribuição dos contratados. Referenda-se o indicador com a ressalva da revisão de seu direcionamento.

#### **Indicador 3 - Geração de Propriedade Intelectual**

**Descrição:** Refere-se ao percentual de projetos contratados pela EMBRAPPII que gerou pedidos de propriedade intelectual - PI. São considerados pedidos de patente, modelo de utilidade e registro de software depositados no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI – no ano de referência. A finalidade do indicador é aferir o número de projetos que tiveram sucesso em gerar pedidos de PI e não o número de pedidos depositados. Assim, um projeto que tenha originado mais de um pedido de PI será contado uma única vez.

#### **Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 1 e 3**

Comentário CA: O indicador não é suficiente para representar mesmo que parcialmente a produção de inovação nas empresas e institutos. Recomenda-se realocar ou mesmo excluir o indicador por não representar o macroprocesso.

#### **Indicador 4 Taxa de licenciamento ou de uso de tecnologias**

**Descrição:** O indicador procura mensurar o percentual de pedidos de propriedade intelectual que deram origem a contratos de licenciamento ou uso pela empresa. Toma-se como referência o período de quatro anos após a conclusão do projeto apoiado pela EMBRAPPII.

#### **Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 1 e 3**

Comentário CA: O indicador mostra-se pertinente ao macroprocesso e como tal poderia ser considerado na avaliação da comissão. No entanto, o indicador somente pode ser aplicado em um horizonte de longo prazo. Recomenda-se revisar o indicador para adequá-lo aos prazos do Contrato.

#### **Indicador 5 Geração de novos produtos e processos**

**Descrição:** Trata-se da razão entre o número de novos produtos e processos lançados no mercado que resultaram de projetos apoiados pela EMBRAPPII e o número de projetos concluídos. Toma-se como referência o período de quatro anos após a conclusão do projeto apoiado pela EMBRAPPII. As informações serão de responsabilidade da ICT.

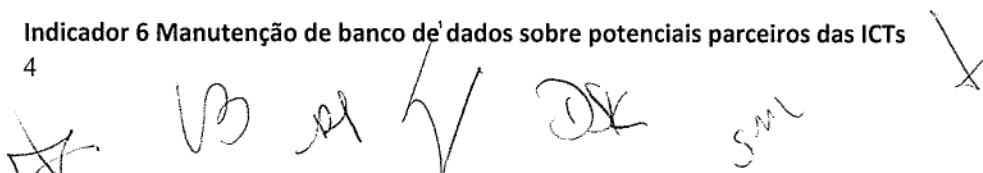
#### **Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 1 e 3**

Comentário CA: O indicador, embora pertinente na sua concepção, apresenta um grande dificuldade de implementação empírica pois não se dispõe de fontes de informação com a necessária credibilidade para o seu cálculo. Recomenda-se revisar o indicador de modo a torná-lo mais correlacionado a uma medida de sucesso dos contratos da OS.

**MACROPROCESSO: Conhecimento sistematizado de potenciais empresas parceiras e instituições de ciência e tecnologia.**

#### **Indicador 6 Manutenção de banco de dados sobre potenciais parceiros das ICTs**

4



**Descrição:** Refere-se ao número de empresas mapeadas e cadastradas pelas ICTs como potenciais parceiras em projetos de inovação. Esse mapeamento será repassado pelas ICTs à EMBRAPPII que consolidará um banco de dados organizado.



#### Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 2

Comentário CA: Entende-se que a interpretação do indicador é dificultada pela ausência de critérios objetivos que qualifiquem os potenciais parceiros. Referenda-se com a ressalva de aperfeiçoar a especificação do indicador com o intuito de sana essa limitação.

**MACROPROCESSO: Mobilização de rede de ICTs capacitadas para o atendimento de demandas de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovações.**

#### Indicador 7 Credenciamento das Unidades EMBRAPPII

**Descrição:** O indicador reflete o número de ICTs preparadas para atender a demandas da indústria e credenciadas em processo de seleção da EMBRAPPII. Conforme princípios detalhados no Contrato de Gestão para a seleção e o credenciamento das ICTs.

#### Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 2

Comentário CA: Indicador referendado

**MACROPROCESSO: Capacidade de mediação e integração**

#### Indicador 8 Contratação de projetos co-financiados por empresas

**Descrição:** O indicador consiste no número de projetos contratados pela EMBRAPPII no ano de referência.

#### Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 1, 2 e 3

Comentário CA: Indicador referendado.

**MACROPROCESSO: Promoção de fóruns de discussão envolvendo empresas e ICTs**

#### Indicador 9 Participantes em eventos

**Descrição:** Refere-se ao número de instituições e empresas participantes de eventos promovidos pela EMBRAPPII.

#### Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 2 e 5

Comentário CA: Não se depreende como a simples contagem do número de participantes nos eventos pode contribuir para monitorar o macroprocesso. Referenda-se a natureza do indicador com a ressalva de buscar direcioná-lo para alguma medida da repercussão dos eventos promovidos. .

**MACROPROCESSO: Expertise em análise de projetos**

#### Indicador 10 Participação financeira da EMBRAPPII nos projetos contratados

**Descrição:** O indicador é obtido por meio da razão entre o volume de recursos financeiros aportados pela EMBRAPPII e o volume total dos recursos financeiros envolvidos nos projetos em carteira. O quanto o valor aferido for superior ao limite apontado em porcentagem este será penalizador no computo da nota da seguinte forma: convencionam-se para a forma de número natural a porcentagem que exceder o limite da meta pactuada neste indicador. Ex: aferido o valor 35% que é 2% maior que o limite, o desempenho seria penalizador da nota total na seguinte conta 2 (conversão da porcentagens excedente em número) multiplicado pelo peso 9 ou seja -18, para o

*JML 409 + [assinaturas]*

computo total do desempenho. O quanto ele for inferior a meta nada afeta seu computo de naturalidade sendo para efeito de cálculo utilizado o fator 0 que anula a computo do indicador para a nota final.

### Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 3

Comentário CA: Recomenda-se a supressão desse indicador , pois é redundante com o indicador 11.

### Indicador 11 Participação financeira das empresas nos projetos contratados

**Descrição:** O indicador é obtido por meio da razão entre o volume de recursos financeiros aportados pelas empresas e o volume total dos recursos financeiros envolvidos nos projetos em carteira. O quanto o valor aferido for superior ao limite apontado em porcentagem este será bonificador, já um valor aferido inferior será penalizador no computo da nota da seguinte forma: convencionou-se para a forma de número natural à porcentagem que exceder o limite da meta pactuada neste indicador. Ex: aferido o valor 34% que é 1% maior que o limite, o desempenho seria bonificador da nota total na seguinte conta 1 (conversão da porcentagens excedente em número) multiplicado pelo peso 2 ou seja 2, para o computo total do desempenho. De outra forma, aferido o valor 31% que é 2% menor que o limite, o desempenho seria penalizador da nota total na seguinte conta 2 (conversão da porcentagens excedente em número) multiplicado pelo peso 2 ou seja -4, para o computo total do desempenho.

### Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 3

Comentário CA: O indicador busca bonificar ou penalizar a OS em função do cumprimento ou não de metas de participação financeira dos parceiros, tornando desnecessário o indicador 10. Referenda-se o indicador, restando ainda a necessidade de calibrá-lo em função de um melhor conhecimento da operação da OS

### Indicador 12

#### Apoio a projetos na etapa pré-competitiva

**Descrição:** Para a apuração deste indicador considera-se o percentual de projetos na carteira da EMBRAPII que se enquadram na etapa pré-competitiva. Os dados serão gerados a partir do sistema de cadastramento de propostas e gestão de projetos das ICTs, repassados a EMBRAPII.

### Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 3

Comentário CA: Referenda-se o indicador com a ressalva de que será necessária a especificação de uma metodologia geral de enquadramento de projetos como pré-competitiva.

### Indicador 13 Taxa de cumprimento de prazos de execução

**Descrição:** O indicador é obtido por meio da razão entre o número de projetos executados dentro do prazo estabelecido e o número de projetos encerrados no ano de referência. Ele reflete a capacidade de resposta das ICTs às demandas do setor industrial. A fonte da informação é o sistema de gestão de projetos das ICTs, repassados a EMBRAPII.

### Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 3

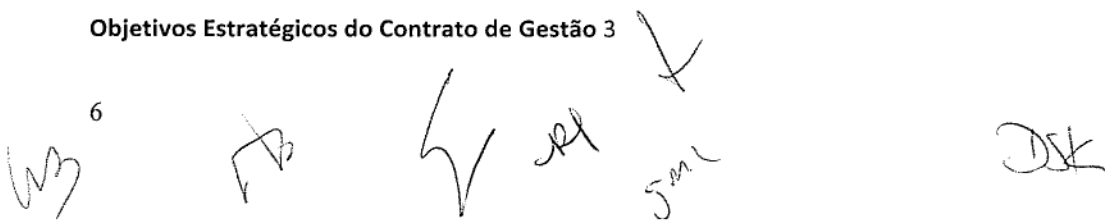
Comentário CA: Referenda-se o indicador com a ressalva de que não pode ser tratado burocraticamente, o que implica definir critérios que norteiem a diferenciação de situações de atraso daquelas em que houve renegociação justificada de prazos de execução

### Indicador 14 Tempo de retorno dos investimentos

**Descrição:** Diz respeito ao tempo médio de retorno dos investimentos realizados pelas empresas, considerando o conjunto de projetos concluídos no período de referência. As informações de tempo de retorno do projeto serão fornecidas pelas empresas beneficiadas às ICTs ao final do respectivo projeto, que, por sua vez, as remeterá a EMBRAPII.

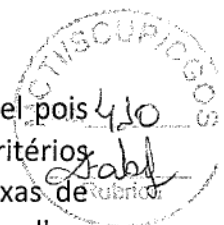
### Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 3

6



Handwritten signatures and initials at the bottom of the page, including a large '6' on the left, several scribbles, and a signature that appears to be 'DSK' on the right.

Comentário CA: Embora pertinente em sua concepção, o indicador não é implementável pois não há fontes de informação satisfatórias. Quando o fazem, as empresa utilizam critérios contábeis próprios, muitas vezes subjetivos e pouco comparáveis, para calcular as taxas de retorno de projetos Ademais essa informação tem elevado caráter estratégico , o que lhes confere muitas vezes tratamento confidencial. Recomenda-se supressão do indicador e a sua substituição por alguma medida de sucesso das empresas parceiras como, por exemplo, a evolução do “market-share” (participação no mercado de atuação). .



**Indicador 15 Participação de projetos contratados em alta tecnologia**

**Descrição:** Categorizar os projetos de produtos mantidos por segmentos da classificação por intensidade tecnológica (baixa/média/alta) e operar a divisão do valor dos projetos categorizados como de alta intensidade tecnológica pelo total de projetos mantidos no ano, expresso em porcentagem. O quanto o valor aferido for inferior ao limite apontado em porcentagem será penalizada em triplo a nota do desempenho deste indicador. Ex: aferido o valor 22% que é 3% menor que o limite, o desempenho seria penalizado na proporção do triplo ou seja 9% , exemplificando a nota seria 91% vezes o peso 9 igual a 8,2.

**Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 3**

Comentário CA: O indicador é de grande relevância. Seu problema reside na utilização da categorização de intensidade tecnológica nos moldes propostos pela OCDE (alta, média e baixa), que não reflete o padrão tecnológico da economia brasileira. Recomenda-se a substituição da referência à intensidade tecnológica setorial pela referência a projetos em campos tecnológicos que pertençam a uma lista pré-definida, por exemplo, com base nas prioridades da política de inovação do Governo Federal.

**MACROPROCESSO: Apoio aos polos de inovação federais**

**Indicador 16 Participação de alunos em projetos de parceria**

**Descrição:** O indicador é obtido por meio da razão entre o número de alunos em atividades de pesquisa e desenvolvimento nos projetos empreendidos em parceria com empresas nos polos de inovação e o número total de participantes nesses mesmos projetos. A informação é dada pelos polos de inovação. O quanto o valor aferido em porcentagem for superior ou inferior à faixa estipulada, será penalizada em dobro a nota no desempenho deste indicador.

**Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 4**

Comentário CA: Sugere-se a suspensão desse indicador, pois somente com criação e contração dos Polos de Inovação será possível reunir experiência capaz de permitir estabelecer parâmetros realistas para esse quesito.

**Indicador 17 Participação dos polos de inovação na carteira da EMBRAPPII**

**Descrição:** Refere-se à razão entre o volume de recursos financeiros empregados no Plano de Ação dos polos de inovação e o volume total de recursos financeiros empregados pela EMBRAPPII no financiamento dos projetos. A informação é dada pelos polos de inovação. O quanto o valor aferido em porcentagem for superior ou inferior à faixa estipulada, será penalizada em dobro a nota no desempenho deste indicador.

**Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 4**

Comentário CA: Idem ao anterior

Handwritten notes and signatures: 'f', 'SMC', 'pp', 'B', 'A', 'DK'.

**Indicador 18 Habilitação de polos de inovação pela EMBRAPPII**

**Descrição:** Trata-se do número de polos de inovação habilitados a participar de projetos em parceria com empresas e com financiamento da EMBRAPPII.

**Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 4**

Comentário CA: idem ao anterior

**MACROPROCESSO: Comunicação, divulgação e informação**

**Indicador 19 Visitas ao site EMBRAPPII**

**Descrição:** Refere-se ao número de acessos ao site da EMBRAPPII que envolvam uploads e downloads de arquivos ou a utilização de senha. As informações serão coletadas por meio de ferramenta do site.

**Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 5**

Comentário CA: A contagem de acessos ao site da OS é pouco indicativa do macroprocesso. Referenda-se com a sugestão de selecionar dentre as possibilidades de interação proporcionadas pelo site da OS aquelas que revelem ações ativas de comunicação.

**Indicador 20 Citações positivas na mídia**

**Descrição:** O indicador diz respeito a inserções positivas na mídia nacional e internacional, em português, inglês e espanhol, referentes a projetos financiados pela EMBRAPPII e/ou a seus resultados. Corresponde ao número total de citações no ano de referência dividido pelo número de meses.

**Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão 5**

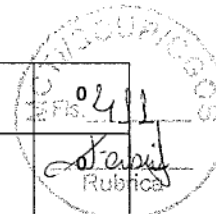
Comentário CA: Conceituar inserções em mídia como positivas é muito subjetivo para fundamentar o cálculo de um indicador. Sugere-se construir um indicador baseado em grau de exposição da EMBRAPPII na mídia.

**Metas Programadas e Alcançadas em 2013 e programadas para 2014**

Tendo em vista a necessidade de revisão de diversos dos indicadores mas levando-se em consideração o estágio nascente da OS, a CA definiu as metas abaixo descritas para o ano de 2014.

Macroprocesso	Indicadores						
	Nº	Título	Unidade	Peso	Qualificação	Meta 2013	Meta 2014
Identificação, proposição e contratação de projetos de desenvolvimento tecnológico	1	Elaboração de propostas técnicas com potencial de impacto	Número absoluto	4	Eficácia	0	10 unid.
	2	Contratação de empresas	Número absoluto	6	Eficácia	0	5 unid.
	3	Geração de propriedade intelectual	Percentual	6	Eficácia	0	0





	4	Taxa de licenciamento de tecnologias desenvolvidas	Percentual	8	Efetividade	0	
	5	Geração de novos produtos e processos	Percentual	8	Efetividade	0	
Conhecimento sistematizado das empresas e instituições de pesquisa tecnológica	6	Manutenção de banco de dados sobre potenciais parceiros das ICTs	Número absoluto	4	Eficácia	0	60 unid.
Mobilização de rede de ICTs capacitadas para o atendimento de demandas de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovações	7	Credenciamento das Unidades Embrapii	Número absoluto	8	Eficácia	0	15 unid.
Capacidade de mediação e integração	8	Contratação de projetos co-financiados por empresas	Número absoluto	8	Eficácia	0	5 unid.
Capacidade de promoção de eventos temáticos envolvendo empresas e ICTs	9	Participantes de eventos	Número absoluto	4	Eficácia	0	180
Expertise em análise de projetos	10	Participação financeira da Embrapii nos projetos contratados	Percentual	6	Eficiência	0	<33%
	11	Participação financeira das empresas nos projetos contratados	Percentual	6	Eficiência	0	>33%
	12	Apoio a projetos na etapa pré-competitiva	Percentual	5	Eficácia	0	80 unid.
	13	Taxa de cumprimento de prazos de execução	Percentual	6	Eficiência	0	0
	14	Tempo de retorno dos investimentos	Número de meses	3	Efetividade	0	0
	15	Participação de projetos contratados em alta tecnologia	Percentual	9	Efetividade	0	0
Apoio aos polos de inovação dos institutos federais	16	Participação de alunos em projetos de parceria	Percentual	2	Eficácia	0	0
	17	Participação dos polos de inovação na carteira da Embrapii	Percentual	4	Eficiência	0	0
	18	Habilitação de polos de inovação	Número absoluto	4	Eficácia	0	0
Comunicação, divulgação e informação	19	Visitas ao site Embrapii	Número absoluto	4	Eficácia	0	110 unid.
	20	Citações positivas na mídia	Razão	4	Eficácia	0	8 unid.

## 5. RECOMENDAÇÕES DA COMISSÃO

### A EMBRAPII:

- 1- Sugestão: Melhor definir no relatório a condição de excepcionalidade dos polos de inovação.

sm

↓ 4 B W3 DSK ✓

- 2- Sugestão: Montar organograma dos sistemas propostos e descritos no relatório.
- 3- Recomendação: Atribuir claramente o estágio temporal das atividades relatadas e previsão de data de término.

Ao MCTI e MEC:

- 4- Recomendação: Revisão do quadro de indicadores e proposição de aperfeiçoamentos a serem implementados ainda para o período de 2014.

## **6. CONCLUSÕES**

---

Conclui-se que diante do estágio inicial de implantação da OS, mas em conformidade com as medidas adotadas para dotá-la de estrutura para realização proficiente dos seus trabalhos, esta Comissão propõe a revisão do quadro de indicadores e, por conseguinte, das metas já referendadas para 2014, quando for o caso.

Considerando a consecução das metas aqui atribuídas como base para a avaliação do quadro temporário de Indicadores de Implantação pactuado entre as partes, a Comissão conclui que a EMBRAPIS atingiu plenamente o desempenho esperado para o exercício 2013.

Brasília, 03 de Abril de 2014

  
**DAVID KUPFER**

Presidente da Comissão

  
**ADALBERTO FAZZIO**

Especialista


  
**FRANCILENE PROCÓPIO GARCIA**

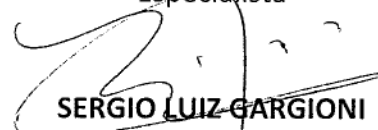
Especialista

  
**GUILHERME MARCO DE LIMA**  
Especialista

  
**MARGARIDA AFONSO COSTA BAPTISTA**

Especialista

  
**REGINA LUNA SANTOS DE SOUZA –**  
Secretaria de Gestão Pública – SEGEP  
(suplente);

  
**SERGIO LUIZ GARGIONI**  
Especialista