



*Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Caprinos
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento*

ISSN 1676-7659

Novembro, 2005

Documentos 56

III Plano Diretor Embrapa Caprinos 2004 - 2007

Sobral, CE
2005

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Caprinos

Estrada Sobral/Groaíras, Km 04, Caixa Postal D 10

CEP 62011-970 - Sobral/CE

Fone:(0xx88) 3677-7000

Fax:(0xx88) 3677-7055

Home page: <http://www.cnpc.embrapa.br>

E-mail: sac@cnpc.embrapa.br

Comitê de Publicações

Presidente: Eneas Reis Leite

Secretário-Executivo: Ana Clara Rodrigues Cavalcante

Membros: Expedito Aguiar Lopes

 José Ubiraci ALves

 Tânia Maria Chaves Campêlo

Supervisor editorial: Alexandre César Silva Marinho

Revisor gramatical: Alexandre César Silva Marinho

Normalização bibliográfica: Alexandre César Silva Marinho

Foto(s) da capa: Raymundo Rizaldo Pinheiro

Editoração eletrônica: Alexandre César Silva Marinho

1ª edição

1ª impressão (2005): 300 exemplares

Todos os direitos reservados.

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

Embrapa. Centro Nacional de Pesquisa de Caprinos (Sobral, Ce).

III Plano Diretor: Embrapa Caprinos: 2004 - 2007. – Sobral, Ceará :
Embrapa Caprinos, 2005.

44 p.- (Série Documentos / Embrapa Caprinos, ISSN 1676-7659 ; 56).

1.Planejamento estratégico - Embrapa Caprinos. I. Título. II. Série.

CDD 658.4

© Embrapa 2005

Comissão de Avaliação Estratégica - CAVE

Alcido Elenor Wander (Coordenador)
Tarciana Mendes Coelho
Eneas Reis Leite
Marco Aurélio Delmondes Bomfim
Raimundo Nonato Braga Lôbo
Ângela Maria Xavier Eloy
Espedito Cezário Martins

Análise de Ambiente Externo

Eneas Reis Leite (Líder)
Ana Clara Rodrigues Cavalcante
Alcido Elenor Wander
Espedito Cezário Martins
José Ubiraci Alves

Análise de Ambiente Interno

Tarciana Mendes Coelho (Líder)
Maria Eliene da Silva Dourado
José Maria Martins da Silva
Raymundo Rizaldo Pinheiro

Missão Externa

Amaury Apolonio de Oliveira
Emanuel Itamar Lemos Marques
José Maria Marques de Carvalho
Marcelo Teixeira Rodrigues
Valterli Leite Guedes

Apresentação

O III Plano Diretor da Unidade (PDU) explicita o compromisso da Embrapa Caprinos com as diretrizes governamentais e a sua responsabilidade para com o futuro do País. No documento, a Unidade se compromete a propiciar suporte ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), no sentido de continuar levando àqueles que vivem da exploração racional de caprinos e ovinos e do processamento de seus produtos e derivados, o que de mais atual existe em relação ao avanço do conhecimento técnico-científico e à inovação tecnológica. Pretende-se, desse modo, contribuir para o desenvolvimento do espaço rural e a sustentabilidade dos agronegócios envolvendo caprinos e ovinos. Assim, buscou-se o alinhamento com a missão, a visão, os valores, os objetivos estratégicos e os objetivos específicos da Empresa, explicitados no IV Plano Diretor da Embrapa (PDE).

O PDU estabelece as grandes linhas que suportarão as ações a serem empreendidas pela Embrapa Caprinos no período de 2004 a 2007. O documento aprimora e faz uma síntese das propostas elencadas por representantes do público-alvo, o qual foi consultado sobre os desafios e cenários futuros para o desenvolvimento e a competitividade dos agronegócios inerentes à caprinocultura e à ovinocultura brasileiras. Também apresenta propostas de geração de emprego e renda para as pequenas propriedades rurais que se dedicam a estas atividades, com foco no aumento da competitividade através da modernização das duas culturas, na inclusão social e na conservação dos recursos naturais.

O PDU é um instrumento de gestão, fornecendo também os marcos estratégicos para o realinhamento das ações de pesquisa e desenvolvimento e de transferência de tecnologia, colocando os conhecimentos científico e tecnológico a serviço da sociedade.

Na identificação das prioridades foram considerados fatores relevantes, tais como diretrizes do Governo Federal, competência técnico-científica da Unidade, parceiros atuais e em potencial, dentre outros. No alinhamento do Governo Federal considerou-se o desenvolvimento científico e tecnológico para a competitividade e a sustentabilidade, a inclusão social, a conservação do meio ambiente, a segurança alimentar e o avanço do conhecimento técnico-científico. Para cada objetivo específico e diretriz estratégica foram definidas metas.

Para enfrentar esses desafios, a Embrapa Caprinos conta com uma equipe de reconhecida competência técnico-científica e habilidade para gestão, bem como de uma infra-estrutura de campos experimentais e laboratórios.

Maria Pinheiro Fernandes Corrêa
Chefe Geral da Embrapa Caprinos

Sumário

Introdução	09
Visão de futuro	10
Importância do agronegócio de caprinos e ovinos	10
Tendências globais e suas aplicações para o desenvolvimento do espaço rural e do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura	15
Tendências de longo prazo no desenvolvimento do espaço rural e do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura	17
Implicações para a Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação (PD&I) e Transferência de Tecnologia (TT) na caprinocultura e ovinocultura	18
Missão, visão, valores e foco de atuação	19
Missão	19
Visão	19
Valores	20
Foco de atuação	20
Objetivos estratégicos e metas	21
Objetivos estratégicos 1	21
Objetivos estratégicos 2	25
Objetivos estratégicos 3	27
Objetivos estratégicos 4	28
Diretrizes estratégicas e metas	30
Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação (PD&I)	30

Transferência de conhecimento e tecnologia	32
Comunicação empresarial	34
Gestão de pessoas	35
Gestão organizacional	37
Recursos financeiros	38
Infra-estrutura	40
Projetos estruturantes da Unidade	41
Projeto 1: Gestão de PD&I	41
Projeto 2: Transferência de tecnologia e comunicação ...	41
Projeto 3: Gestão de pessoas	42
Projeto 4: Recursos financeiros	43
Projeto 5: Infra-estrutura	43
Referências bibliográficas	44

III Plano de Diretor Embrapa Caprinos 2004-2007

Introdução

Mudanças de naturezas social, econômica, política, cultural, tecnológica e institucional colocam, ante o Centro Nacional de Pesquisa de Caprinos, cuja assinatura síntese é Embrapa Caprinos, novos desafios e a necessidade de revisar e ajustar seu referencial em termos de planejamento estratégico.

O Plano Diretor da Unidade (PDU) é o instrumento fundamental de gestão estratégica da Embrapa Caprinos, o qual estabelece as grandes linhas de orientação para suas ações nos próximos anos, considerando os desafios do futuro para o desenvolvimento sustentável do espaço rural e a competitividade do agronegócio.

A partir da visão de possíveis cenários futuros, baseados em tendências e eventos potenciais e de determinantes e condicionantes externos, a Embrapa Caprinos busca adequar-se aos novos cenários, revendo sua Missão, Visão, Objetivos e Diretrizes Estratégicas para o período 2004-2007, em consonância com as prioridades do Governo Federal expressas pelo Plano Plurianual (PPA) 2004-2007.

A Embrapa Caprinos tem como foco atender às necessidades tecnológicas dos diferentes segmentos da sociedade brasileira, conquistando e mantendo uma posição de destaque em tecnologia para a caprinocultura e a ovinocultura, a partir da crescente agregação de competitividade ao agronegócio brasileiro de caprinos e ovinos, com contribuição relevante para a sustentabilidade ambiental, a segurança alimentar e a inclusão social.

A elaboração do III PDU foi baseada no IV Plano Diretor da Embrapa (PDE) e nas análises e consultas feitas a pesquisadores e especialistas internos e externos. Sua versão final é o resultado do aperfeiçoamento de proposta anterior gerada por um grupo de trabalho constituído por pesquisadores da Unidade e aprimorada por sugestões advindas de pesquisadores de outras Unidades da Embrapa, de representantes do agronegócio de caprinos e ovinos, de pesquisadores de universidades, de representantes de órgãos de fomento ao agronegócio, de representantes de organizações de classe de produtores rurais e dos colaboradores da Unidade.

O PDU visa preservar e expandir os resultados de sucesso que historicamente vêm sendo obtidos pela Embrapa Caprinos, salientar e dar cunho prático àquelas diretrizes e políticas do governo brasileiro que envolvem a competência da Unidade no tocante ao agronegócio de caprinos e ovinos, servindo ao compromisso de inclusão social, com o atendimento às necessidades de ciência e tecnologia aplicadas ao crescimento e ao desenvolvimento sustentável do espaço rural brasileiro. Para realizar sua missão, a Embrapa Caprinos conta com a competência de seu corpo técnico e gerencial e com a credibilidade decorrente de sua transparência administrativa, em sintonia com o ambiente externo e com os mecanismos de participação de seus colaboradores, usuários e clientes.

Visão de Futuro

Importância do agronegócio de caprinos e ovinos

As mudanças verificadas na sociedade mundial, a partir da década de 70, causaram profundas alterações nos cenários nacional e internacional. Transformações de caráter social, econômico, político, ambiental, cultural, tecnológico e institucional levaram as organizações em geral, incluindo aquelas dos campos da agricultura, da pecuária e da alimentação, a procederem mudanças para se ajustarem ao novo contexto.

A unificação do mundo como espaço político, econômico e social, resultante das novas tecnologias de comunicação, está remodelando a base material da sociedade e suscitando interações globais, inclusive nos campos da economia e da informação. A emergência de uma sociedade global tornou-se a característica mais importante da atual mudança de época. O contato e a integração crescentes entre países, culturas, mercados, organizações e pessoas atingiram níveis insuperáveis e vêm incrementando a formação de blocos econômicos, além do

fortalecimento de organizações internacionais de arbítrio no comércio, na justiça e na ética. A globalização tem fortificado a influência do capital pela expansão da economia de mercado e das corporações transnacionais, e tem incentivado a participação da sociedade civil pela adoção da democracia representativa como sistema de governo e pela influência de determinadas organizações não-governamentais (ONGs) como representantes de interesses de grupos sociais mobilizados.

A integração mundial leva ao reconhecimento do caráter global dos problemas ambientais e de suas eventuais soluções. No Brasil, apesar dos significativos avanços e conquistas nas últimas décadas, a exemplo do incremento na produtividade e alguma contenção na expansão das fronteiras agrícolas, ainda resta muito a fazer. A poluição industrial e as diversas formas de degradação ambiental causadas por práticas agropecuárias inadequadas e pelo uso indevido de agroquímicos, dentre outros problemas, preocupam o meio científico e a sociedade como um todo. A inclusão social, com maior acesso à terra, à criação de emprego e à geração e distribuição de renda no espaço rural, são desafios importantes para o desenvolvimento do País.

A partir da década de 80, o agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura passou a ganhar importância no processo de desenvolvimento brasileiro, especialmente nos estados das Regiões Nordeste e Sudeste e no Estado do Rio Grande do Sul. Assim, tem possibilitado o provimento de alimentos, ou seja, carne, leite e seus derivados para a crescente população urbana, oferecendo também matérias-primas como peles e lã para a indústria.

No entanto, somente a partir da década de 1990 a caprinocultura e a ovinocultura vêm apresentando melhorias nos seus índices produtivos, graças à adoção de novas tecnologias e à expansão das atividades para outras regiões, principalmente para o Centro-Oeste e o Norte do País. Dessa forma, tem sido possível a exploração mais racional do potencial genético dos rebanhos e, com isso, o aumento da oferta dos produtos oriundos dessas atividades. Essas regiões possuem um elevado potencial para o crescimento da caprinocultura e da ovinocultura, e suas atuais demandas indicam a necessidade de um apoio mais intenso no sentido de tornar estas atividades mais representativas no âmbito nacional.

A caprinocultura e a ovinocultura são atividades econômicas exploradas em todos os continentes, estando presentes em áreas sob as mais diversas características climáticas, edáficas e botânicas. No entanto, somente em alguns países a

exploração de pequenos ruminantes apresenta expressão econômica, sendo, na maioria dos casos, desenvolvida de forma empírica e extensiva, com baixos níveis de tecnologia.

No panorama mundial, conforme a Tabela 1, os países destacados como maiores detentores de rebanhos caprinos são a China, a Índia, o Paquistão, o Sudão e Bangladesh, que concentram, respectivamente, 23,3%, 16,8%, 7,1%, 5,4% e 4,6% do efetivo mundial. Quanto aos ovinos, os maiores rebanhos estão na China, na Austrália, na Índia, no Irã e no Sudão, que concentram, respectivamente, 14,4%, 9,8%, 5,9%, 5,4% e 4,7% do rebanho mundial.

Tabela 1. Maiores rebanhos caprino e ovino e sua participação no efetivo mundial, em 2003.

Caprinos			Ovinos		
País	Cabeças(nº)	Part.(%)	País	Cabeças (nº)	Part. (%)
1º China	172.957.208	23,3	1º China	143.793.407	14,4
2º Índia	124.500.000	16,8	2º Austrália	98.200.000	9,8
3º Paquistão	52.800.000	7,1	3º Índia	59.000.000	5,9
4º Sudão	40.000.000	5,4	4º Irã	53.900.000	5,4
5º Bangladesh	34.500.000	4,6	4º Sudão	47.000.000	4,7
6º Nigéria	27.000.000	3,6	6º N. Zelândia	44.700.00	4,5
7º Irã	26.000.000	3,5	7º Reino Unido	35.800.000	3,6
8º Indonésia	12.450.000	1,7	8º África do Sul	29.700.000	2,9
9º Tanzânia	11.700.000	1,6	9º Turquia	27.000.000	2,7
10º Quênia	11.000.000	1,5	10º Paquistão	24.600.000	2,5
11º Brasil	9.850.000	1,3	14º Brasil	16.000.000	1,6
Total	742.864.558	100,0	Total	1.000.494.330	100,0

Fonte: FAO (2004).

O Brasil conta com um rebanho caprino e ovino da ordem de 25,85 milhões de cabeças, equivalente a 1,5% do efetivo mundial, que é superior a 1,7 bilhões de cabeças. Considerando a dimensão territorial brasileira, bem como as condições edafoclimáticas favoráveis ao crescimento e desenvolvimento da caprinocultura e da ovinocultura, os nossos rebanhos são numericamente inexpressivos, principalmente quando comparados com o efetivo bovino, que é da ordem de aproximadamente 190 milhões de cabeças.

O rebanho caprino brasileiro está concentrado principalmente na Região Nordeste (93,2%). Os estados com os maiores efetivos são Bahia (38,0%), Pernambuco (15,8%), Piauí (15,3%) e Ceará (8,9%).

O rebanho ovino é mais numeroso no Nordeste, onde se concentram 53,6% dos animais. Entretanto, no que pese a redução do rebanho lanado ocorrido no Sul a partir do início da década passada, em decorrência da crise internacional no mercado da lã, aquela região ainda detém cerca de 35% do efetivo ovino. No Nordeste, os efetivos mais representativos são encontrados na Bahia (37%), no Ceará (20%) e no Piauí (18%).

Tabela 2. Efetivo dos rebanhos caprino e ovino nas diferentes regiões geográficas e sua participação no efetivo brasileiro em 2003.

Região geográfica	Tipo de rebanho			
	Caprinos		Ovinos	
	Cabeças (nº)	Part. (%)	Cabeças (nº)	Part. (%)
Norte	141.101	1,46	448.026	3,07
Nordeste	9.058.963	93,70	7.831.195	53,62
Sudeste	202.283	2,09	396.609	2,72
Sul	166.232	1,72	5.192.216	35,56
Centro-Oeste	99.669	1,03	734.509	5,03
Brasil	9.668.254	100,0	14.602.555	100,0

Fonte: Anualpec (2004).

A Região Nordeste possui 9,0 milhões de caprinos e 7,8 milhões de ovinos (Tabela 2), correspondendo, respectivamente, a 93,7% e 56,6% dos rebanhos nacionais. O Estado da Bahia concentra os maiores plantéis dessas espécies, com 4,1 milhões de caprinos e 2,9 milhões de ovinos. Mesmo explorados em regime de pastejo extensivo, esses animais têm aumentado seu contingente populacional graças à rusticidade e à adaptação ao meio ambiente em que predomina a vegetação da caatinga. Introduzidos pelos colonizadores, os caprinos e ovinos adaptaram-se às condições adversas do *habitat*, surgindo alguns grupamentos genéticos que adquiriram características de rusticidade, embora tenham perdido em produtividade.

No caso dos ovinos, a Região Sul possui 4,7 milhões de cabeças, sendo responsável por 33,0% do rebanho nacional. O Estado do Rio Grande do Sul concentra o maior rebanho de ovinos nesta região, que é de 3,9 milhões de cabeças.

Os principais produtos oriundos da caprinocultura e da ovinocultura são a carne, a pele e o leite e seus derivados. Apesar de um elevado crescimento da demanda verificado nos últimos anos, a carne ainda apresenta um baixo consumo *per capita* no Brasil, em torno de 1,5 kg/habitante/ano. Assim, impõe-se a necessidade de aumento e regularidade na oferta de produtos de qualidade, além da implantação de um amplo programa de marketing, com vistas a elevar o consumo e a ressaltar suas qualidades e atributos. O leite de cabra e seus derivados, igualmente, são pouco explorados no País.

As peles de ovinos deslanados e caprinos criados no Nordeste brasileiro e em outras regiões são consideradas como dentre as melhores do mundo, podendo alcançar preços compensadores quando bem produzidas e processadas. No entanto, o regime de manejo, o processo de abate dos animais e o baixo nível tecnológico ainda empregado na esfolagem e na conservação da pele têm contribuído para a depreciação deste produto.

A importância econômica da caprinocultura e da ovinocultura para o País advém do potencial em usá-las como fontes produtoras de proteína animal de elevado valor biológico para as populações rurais e urbanas, particularmente as de baixa renda do meio rural, além da oferta de peles para a indústria.

Em países europeus, como França, Suíça, Inglaterra e Itália, bem como nos Estados Unidos e no Canadá, a caprinocultura e a ovinocultura leiteiras encon-

tram-se em estágios avançados. Enquanto que em alguns países, como a França, a maior parte do leite de cabra produzido é transformada em queijos, no Brasil o consumo é predominantemente na forma de leite fluído. De modo geral a atividade é ainda incipiente em nosso País, destacando-se a produção industrial apenas nos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Rio Grande do Sul. Nos estados nordestinos da Paraíba e Rio Grande do Norte já existem bacias leiteiras organizadas, tendo como mercado básico os programas de merenda escolar subsidiados pelo poder público.

O leite de cabra possui elevado valor biológico, apresentando alta digestibilidade e teores elevados de vitaminas A e D, cálcio e fósforo. Por suas características físico-químicas é recomendado por profissionais de pediatria, geriatria, oncologia, gastroenterologia e endocrinologia. Por outro lado, além dos vários tipos de queijos, como o coalho, o Minas frescal, o pelardon e o boursin, o leite de cabra é utilizado na fabricação de leite em pó, ricota, iogurte, doces, sorvetes e pão de leite, além de ser processado na indústria de cosméticos.

Para o fortalecimento da cadeia produtiva, visando a oferta de produtos de elevada qualidade e que satisfaça as exigências do mercado consumidor, há necessidade de se melhorar os sistemas produtivos e de organizar a oferta de matéria-prima, de modo a atender as demandas do mercado, incluindo as da agroindústria. É necessário também promover a comercialização dos produtos no mercado e estimular a organização de produtores para gerar escala, a fim de melhorar a qualidade dos produtos e as condições de negociação, de forma a tornar a atividade atrativa e competitiva.

Tendências globais e suas implicações para o desenvolvimento do espaço rural e do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura

Aqui são apresentadas as principais tendências, abordadas no estudo Cenários 2002-2012 (Pesquisa..., 2003) e no IV PDE, as quais foram reforçadas pela análise do ambiente externo. São enfatizados aspectos relativos à pesquisa, ao desenvolvimento tecnológico e à inovação para o agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura, adequados à nova visão e prioridades do Governo Federal.

As demandas mundiais por carnes caprina e ovina como *commodities*, bem como por especialidades como carne e leite orgânicos e pelo leite de cabra como alimento nutracêutico, estão passando por uma forte expansão, reforçando a

importância deste agronegócio para a economia do País. Observa-se, outrossim, uma notória expansão da demanda interna por estes produtos, mercê da abertura de novos mercados, especialmente nos grandes centros urbanos.

A expansão da caprinocultura e da ovinocultura de corte em outras regiões do País, notadamente nas regiões Centro-Oeste, Sudeste e alguns estados da Região Norte, confirma o crescente interesse dos produtores em atender ao aumento da demanda nacional pelas carnes caprina e ovina. Da mesma forma, o aumento do interesse pela produção de leite de cabra e de ovelha e de seus derivados nas Regiões Sudeste, Sul, Nordeste e Centro-Oeste, reforçam o interesse dos empresários brasileiros em aumentar sua participação no mercado destes produtos.

O crescimento da caprinocultura e da ovinocultura, nos diversos quadrantes do País, consolidará a importância da Unidade em oferecer tecnologias e serviços capazes de alavancar o agronegócio. Por outro lado, a crescente demanda por produtos orgânicos e nutracêuticos, que tenham sido produzidos sob condições ambientalmente sustentáveis e socialmente justas, demandará esforços concentrados de pesquisa no sentido de assegurar aos consumidores produtos com atributos diferenciados, como certificação de origem. Por outro lado, a produção orgânica de carnes e leite, bem como as questões relacionadas à certificação para valorização da caprinocultura e da ovinocultura, configurar-se-ão como de grande importância para a zona semi-árida do Nordeste do Brasil.

A expansão da demanda mundial e, com isso, do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura no País, coloca a Embrapa Caprinos diante de uma nova realidade, com demandas diferenciadas e que necessitarão de respostas cada vez mais rápidas. Assim, a Unidade terá um papel cada vez mais importante no desenvolvimento tecnológico e na melhoria da atividade em todos os seus aspectos, englobando tanto a questão da melhoria genética, quanto os sistemas de produção, particularmente da ambiência e o bem-estar animal. Ressalte-se, neste sentido, a importância dos sistemas pastoris, agropastoris e agrossilvipastoris no fortalecimento da cadeia produtiva. Assim, na medida em que se aproxima dos produtores, a Embrapa Caprinos poderá avaliar suas necessidades com a máxima profundidade, bem como as necessidades tecnológicas dos demais elos da cadeia produtiva, fornecendo dados econômicos que possam subsidiar os investimentos necessários nos vários tipos de agroindústrias, como frigoríficos-abatedouros, curtumes e indústrias de laticínios, tendo em vista a carência de informações nesse segmento econômico.

A necessidade de soluções cada vez mais rápidas exigirá uma maior interação interinstitucional da Unidade com parceiros estratégicos, como órgãos de assistência técnica e extensão rural, ONGs e associações de produtores. Essas ações visam racionalizar esforços no sentido de operacionalizar a busca de soluções e a transferência de conhecimentos aos usuários, no menor intervalo de tempo e com os mais baixos custos possíveis.

Tendências de longo prazo no desenvolvimento do espaço rural e do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura

A partir dos cenários estudados, verifica-se que a caprinocultura e a ovinocultura têm potencial e oferecem oportunidades para o aumento de suas participações no agronegócio brasileiro, desde que determinadas questões cruciais, como o custo Brasil, o protecionismo nos países concorrentes, os incrementos de escala e qualidade dos produtos, a alavancagem da PD&I, entre outras, sejam criteriosamente tratadas. A política brasileira de apoio às exportações tende a ser fortalecida e o País deve buscar conquistar e manter novos mercados. Para tanto, deve atentar para a produção de matéria-prima de qualidade, além de agregar valor a alguns produtos via processamento.

A globalização da economia e a busca da inovação e da produtividade dos fatores implicarão em mudanças técnicas e gerenciais nos sistemas de produção, com a reconfiguração do agronegócio brasileiro, envolvendo a melhoria da qualidade de produtos e processos, a crescente reestruturação patrimonial, o ingresso de novos atores e a produção sob relações contratuais formais.

O produtor de caprinos e ovinos tornar-se-á cada vez mais especializado; crescerá a informatização da produção e o beneficiamento dos produtos antes de sua distribuição ao consumidor final. Isso significa dizer que as unidades produtivas do campo tendem a se especializar dentro da cadeia produtiva, utilizando-se cada vez mais de serviços especializados de terceiros. O produtor tende a não buscar a auto-suficiência no fornecimento de insumos, tais como alimentação animal e material genético de elevado valor, tampouco montar a sua própria unidade de processamento agroindustrial. Essas estruturas ou serviços passariam a ser estabelecidos no ambiente rural, como negócios independentes desta ou daquela unidade produtiva, como patrimônio de terceiros, e que se incluem no processo produtivo via prestação de serviços mediante contratos formais ou informais.

As orientações estratégicas de governo continuarão a priorizar a democratização do acesso aos fatores produtivos, como crédito, assistência técnica e insumos. A diminuição das desigualdades sociais e regionais e o aumento do bem-estar social devem ser alcançados através da implantação de um efetivo processo de reforma agrária, pela consolidação dos assentamentos de pequenos produtores e pelo fortalecimento da agricultura familiar em todo o território nacional.

Atividades não-agrícolas serão crescentemente incorporadas ao espaço rural, onde crescerá a integração de atividades urbano-rurais, como hotéis-fazenda, turismo ecológico e artesanato. Por outro lado, a consolidação do deslocamento da produção de carnes ovina e caprina para o Cerrado e para as áreas de transição pré-amazônicas, gerará impactos diferenciados e exigirá a valorização da pesquisa, da inovação, da cultura e dos produtos regionais.

Deve ocorrer forte incremento da demanda por produtos agroecológicos, ou seja, orgânicos, ecológicos, verdes, naturais e biológicos, *in natura* e processados, os quais deverão contar com o necessário suporte da pesquisa para estabelecer as suas reais potencialidades e limitações. Existirão maiores chances de ganhos para os produtos diferenciados, assim como maior estabilidade nos preços internacionais para produtos mais elaborados.

No horizonte de 10 anos, as atividades do espaço rural e do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura serão ainda substancialmente ampliadas. Novos produtos de alto valor, tais como alimentos funcionais (nutracêuticos), biofármacos e novos derivados da carne e do leite, deverão ser disponibilizados no mercado.

Implicações para Pesquisa, Desenvolvimento & Inovação (PD&I) e Transferência de Tecnologia (TT) na caprinocultura e na ovinocultura

A Unidade deve concentrar seus esforços na geração e transferência de tecnologias e conhecimentos que contribuam para a produção economicamente viável e sustentável. Para tanto, torna-se necessária a geração e adaptação de tecnologias que agreguem valor e resultem em produtos de qualidade.

É necessário que haja ampla compreensão da necessidade de inserir os produtores familiares nas cadeias produtivas, de modo a permitir que estes passem a se beneficiar do agronegócio como um todo. Por outro lado, é fundamental que sejam intensificadas as pesquisas relacionadas a metodologias e gerenciamento da produção com qualidade comprovada e certificada de produtos orgânicos.

Nos últimos anos, tem-se verificado a expansão da produção de leite de cabra nas Regiões Nordeste e Sudeste, e o deslocamento da produção de carne e pele para a Região Centro-Oeste e parte da Região Norte. Conseqüentemente, é de fundamental importância que a Unidade mobilize recursos humanos e materiais para que possam ser geradas e adaptadas tecnologias para os sistemas de produção que estão surgindo em larga escala nestas novas fronteiras agrícolas.

Em função da necessidade cada vez mais presente de gerar conhecimentos e tecnologias que apresentem relação benefício-custo favorável, é fundamental que a Unidade busque parcerias com entidades que tenham foco e capilaridade no meio rural, e que possam subsidiar o processo de geração de conhecimentos e tecnologias mais relevantes para as realidades dos diferentes ecossistemas brasileiros. Assim, a Unidade poderá, efetivamente, contribuir para melhorar o posicionamento do país no ranking mundial do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura.

Missão, visão, valores e foco de atuação

Missão

Viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural, com foco no agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura, por meio da geração, adaptação e transferência de conhecimentos e tecnologias, em benefício dos diversos segmentos da sociedade brasileira¹.

Visão

Ser um Centro de Pesquisa de referência em caprinocultura e ovinocultura no Brasil e no exterior, reconhecido pela(o):

- Excelência, adequação e oportunidade de sua contribuição técnico-científica para a sociedade.
- Apoio à formulação de políticas públicas e capacidade de articulação nacional e internacional para a sustentabilidade do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura.

1. A Missão será cumprida em consonância com as políticas governamentais e o IV Plano Diretor da Embrapa (PDE), enfatizando a inclusão social, a segurança alimentar, as expectativas de mercado e a qualidade do meio ambiente.

- Contribuição para a redução dos desequilíbrios regionais e das desigualdades sociais e para a gestão sustentável dos recursos naturais e ambientais.
- Obtenção de resultados e soluções eficazes com custos competitivos.

Valores

- Aprendizagem organizacional – Desenvolvemos métodos de trabalho que estimulem a criatividade, a inovação e o compartilhamento de conhecimentos, aumentando a capacidade de aprimoramento institucional.
- Ética e transparência – Comprometemo-nos com a conduta ética e transparente, valorizando o ser humano e todos os grupos da sociedade.
- Perspectiva global e interdisciplinaridade – Encorajamos e promovemos uma perspectiva interdisciplinar em relação aos desafios do espaço rural e do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura, buscando soluções de caráter global.
- Pluralidade e respeito à diversidade intelectual – Atuamos dentro dos princípios do respeito à diversidade de idéias e de métodos de trabalho.
- Responsabilidade social – Interagimos permanentemente com a sociedade, na antecipação e avaliação das conseqüências sociais, econômicas, culturais e ambientais da ciência e da tecnologia, e contribuimos com conhecimentos e tecnologias para a redução da pobreza e das desigualdades regionais.
- Rigor científico – Pautamos as ações de P&D pelo método científico, pela qualidade e imparcialidade de procedimentos em todas as etapas do processo.
- Valorização do conhecimento e autodesenvolvimento – Investimos na capacitação de nossos profissionais e incentivamos a iniciativa para o autocrescimento e a valorização de competências e talentos.

Foco de atuação

O foco de atuação da Embrapa Caprinos é P&D para o desenvolvimento sustentável do espaço rural brasileiro, visando a competitividade do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura.

A Embrapa Caprinos atuará em parcerias na geração de tecnologias para os diferentes segmentos sociais, visando garantir avanços em novas fronteiras do conhecimento e oferecer produtos e serviços de qualidade, conservando e

valorizando a biodiversidade e os recursos naturais. Assim, dentro do seu foco de atuação a Unidade levará em consideração:

- Mercado – Atuará no mercado de conhecimento e de tecnologias que promovam a sustentabilidade e a competitividade do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura, a inclusão social e o bem-estar da sociedade brasileira.
- Produtos – Desenvolverá conhecimentos e tecnologias capazes de viabilizar soluções para o desenvolvimento do espaço rural brasileiro e sua sustentabilidade.
- Público-alvo – Considera como seu público-alvo o indivíduo, o grupo ou a entidade, pública ou privada, cujas atividades dependam dos produtos e serviços de natureza econômica, social ou ambiental oferecidos pela Unidade e seus parceiros.
- Parceiros – Considera como parceiro o indivíduo ou a instituição, pública ou privada, que assumir e manter, de forma temporária ou permanente, uma relação de cooperação com a Unidade, compartilhando riscos, custos e benefícios para PD&I ou transferência de tecnologia.

Objetivos estratégicos e metas

Para cumprir sua missão de viabilizar soluções para o desenvolvimento sustentável do espaço rural e do agronegócio de caprinos e ovinos no Brasil, a Embrapa Caprinos priorizará ações em consonância com cinco Objetivos Estratégicos definidos no IV PDE.

Objetivo estratégico 1

Consolidar as bases científicas e tecnológicas, promover a inovação e os arranjos institucionais adequados para desenvolver a competitividade e a sustentabilidade do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura, em benefício da sociedade brasileira.

Objetivo específico 1:

Implementar estratégias que contribuam para o melhoramento genético de caprinos e ovinos.

Situação atual:

Apesar do interesse recente pelo assunto, as iniciativas concretas ainda são incipientes e isoladas, restritas a animais destinados à produção de carne. A Embrapa Caprinos lançou em 2003 o Programa de Melhoramento Genético de Caprinos e Ovinos de Corte (GENECOC) o qual conta atualmente com cinco rebanhos sendo acompanhados. O impacto do GENECOC depende do amplo uso da inseminação artificial. Entretanto, a adoção da técnica é ainda incipiente e inadequada, notadamente porque os índices de fertilidade dos rebanhos são muito baixos. Desse modo, urge a necessidade de um incremento no manejo nutricional e no manejo reprodutivo dos rebanhos, o que deverá refletir na utilização do GENECOC para um amplo programa de melhoramento genético no País.

Metas:

- Definição dos principais critérios de seleção para características de crescimento, qualidade de carcaça e de carne, precocidade sexual e no acabamento, fertilidade e habilidade materna, que permitam aumentar a eficiência do melhoramento dos caprinos e ovinos de corte.
- Ampliação das ações do Programa de Melhoramento Genético de Caprinos e Ovinos de Corte (GENECOC), em nível nacional, promovendo a escrituração zootécnica dos rebanhos e a integração entre os produtores, aumentando o número de rebanhos com avaliações genéticas de cinco para nove (80%).
- Desenvolvimento de um *software* para gerenciamento de rebanhos de caprinos e ovinos leiteiros.
- Lançamento de um programa de melhoramento genético para caprinos leiteiros.
- Aumento de 20% para 50% na taxa de fertilidade das matrizes ovinas inseminadas pelo método cervical.

Objetivo específico 2:

Desenvolver e/ou validar tecnologias visando aprimorar a alimentação de caprinos e ovinos para diferentes sistemas de produção.

Situação atual:

A exploração de caprinos e ovinos encontra-se em franca expansão nas diversas

regiões do País. Entretanto, para subsidiar a inserção definitiva da caprinocultura e da ovinocultura no agronegócio brasileiro, há necessidade de geração de tecnologias relacionadas à alimentação dos rebanhos nos diferentes sistemas de produção. Por outro lado, existem poucas cultivares validadas e recomendadas para a região semi-árida do Nordeste brasileiro.

Metas:

- Avaliação de quatro forrageiras exóticas (tanzânia, massai, tifton e capim elefante) na alimentação de caprinos e ovinos, com vistas ao incremento nos índices produtivos de carne e leite produzidos a pasto.
- Uso de quatro subprodutos agroindustriais (pedúnculo de caju, casca de mamona e resíduos de uva e abacaxi) para alimentação de caprinos e ovinos, com vistas ao incremento nos índices produtivos de carne e leite produzidos em confinamento.
- Avaliação de três sistemas de alimentação (a pasto nativo e cultivado, com e sem suplementação) para produção de carne de caprinos e ovinos.
- Implantação de um banco de germoplasma de espécies forrageiras exóticas e nativas para dar suporte ao melhoramento genético.
- Indicação de 10 gramíneas e de 10 leguminosas para os sistemas agropecuários do semi-árido nordestino.
- Caracterizar a variabilidade genética de duas espécies forrageiras nativas do bioma caatinga.

Objetivo específico 3:

Analisar economicamente os diversos segmentos das cadeias produtivas de caprinos e ovinos.

Situação atual:

Os estudos econômicos sobre caprinos e ovinos e as informações disponíveis ainda são incipientes e imprecisas.

Metas:

- Análise e quantificação do mercado para produtos de caprinos e ovinos no Brasil.
- Desenvolvimento de um banco de dados sobre a cadeia produtiva.

Objetivo específico 4:

Desenvolver novos produtos derivados da carne e do leite de caprinos e ovinos.

Situação atual:

Embora já existam muitos produtos derivados da carne e do leite de caprinos e ovinos, ainda há espaço para o desenvolvimento de novos produtos visando a agregação de valor ao produto primário.

Metas:

- Desenvolvimento e padronização de mortadela de carne caprina.
- Padronização de lingüiças frescal e defumada de carne caprina.
- Adaptação do processamento para fabricação de lingüiças frescal e defumada em nível de propriedades rurais, para a agregação de valor às carnes caprina e ovina.
- Desenvolvimento de dois produtos lácteos aromatizados a partir de leite de cabra.

Objetivo específico 5:

Implementar estratégias de controle e prevenção de enfermidades de caprinos e ovinos.

Situação atual:

A expansão do agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura exige maior atenção para com os aspectos sanitários e de prevenção e controle das enfermidades, visando a segurança alimentar e a qualidade dos produtos. Altos índices de mortalidade e a presença de extensa gama de patologias têm sido descritos nos rebanhos caprino e ovino do Brasil. Os planos de controle e erradicação de

enfermidades são dinâmicos e necessitam continuamente de ajustes para melhorar sua eficiência.

Metas:

- Certificação de dois sistemas de produção de caprinos livres da Artrite Encefalite Caprina (CAE).
- Definição de um modelo estratégico de controle de Linfadenite Caseosa por meio de vacinação combinado a um programa de manejo integrado.
- Caracterização epidemiológica da nematodeose em dois sistemas agroecológicos distintos.
- Caracterização zoo-sanitária de dois sistemas de produção de caprinos.
- Implantação de um programa de manejo integrado para o controle e prevenção da Mastite caprina.

Objetivo específico 6:

Conservar e preservar caprinos e ovinos naturalizados.

Situação atual:

Embora existam alguns pequenos rebanhos de caprinos e ovinos preservados *in situ*, bem como alguns animais preservados *ex situ*, estes exemplares não garantem a preservação de grupos genéticos naturalizados.

Meta:

- Manutenção de banco de germoplasma para conservação de caprinos e ovinos nativos e recuperação da variabilidade genética.

Objetivo estratégico 2

Ampliar e fortalecer as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados para desenvolver as capacidades produtivas dos pequenos produtores e empreendedores da caprinocultura e da ovinocultura, com sustentabilidade e competitividade.

Objetivo específico 1:

Desenvolver sistemas de produção agroflorestais pecuários sustentáveis para a agricultura familiar.

Situação atual:

Os sistemas de produção em uso pelos produtores baseiam-se em tecnologias ambientalmente agressivas e, geralmente, desconhecem as oportunidades oferecidas pela produção orgânica.

Meta:

- Desenvolvimento de quatro sistemas de produção (agrossilvipastoril fixo e rotativo, silvipastoril e agropastoril) de caprinos e ovinos para a agricultura familiar.

Objetivo específico 2:

Realizar avaliações econômicas, sociais e ambientais de alternativas tecnológicas para a agricultura familiar.

Situação atual:

Não há avaliações de impactos das tecnologias geradas para a agricultura familiar.

Metas:

- Avaliação de impactos econômicos, sociais e ambientais de duas tecnologias geradas para a agricultura familiar.

Objetivo específico 3:

Agregar valor aos produtos regionais de origem caprina e ovina por meio da melhoria de sua qualidade.

Situação atual

Apesar de existirem práticas empíricas e comercialização de produtos regionais em nível de pequeno produtor, não existe aprimoramento técnico para a melhoria da qualidade e o incremento da oferta destes produtos.

Meta:

- Desenvolvimento de processos de melhoria da qualidade de três produtos já elaborados pelos pequenos produtores.

Objetivo estratégico 3

Fortalecer as bases científicas, promover a inovação tecnológica e os arranjos institucionais adequados que propiciem a segurança alimentar, a nutrição e a saúde da população.

Objetivo específico 1:

Desenvolver e/ou validar práticas que contribuam para a sanidade de rebanhos e a produção de alimentos de origem caprina e/ou ovina, e que sejam seguros para a nutrição humana.

Situação atual:

As práticas de produção até o momento utilizadas na caprinocultura e na ovinocultura necessitam de adequação, com o objetivo de garantir a segurança alimentar da população e a qualidade dos produtos.

Metas:

- Determinação dos principais pontos críticos de controle na linha de ordenha de caprinos leiteiros, para elaboração de um Protocolo de Boas Práticas Agropecuárias (BPA), em dois sistemas de produção de caprinos leiteiros.
- Determinação dos principais pontos críticos de controle na produção de caprinos e ovinos de corte, para elaboração de um Protocolo de Boas Práticas Agropecuárias (BPA).
- Elaboração de um Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF) para processamento de leite de cabra em nível de indústria.
- **Definição de duas estratégias de controle alternativo de parasitas (fitoterapia e homeopatia) para caprinos e ovinos de corte e caprinos leiteiros.**

Objetivo específico 2:

Desenvolver e/ou adaptar estratégias para a produção de alimentos com maior valor nutritivo e/ou propriedades funcionais agregadas.

Situação atual:

Embora a sociedade atual esteja demandando alimentos com alto valor nutritivo e/ou com propriedades funcionais, no Brasil ainda não foram conduzidos estudos nesta área utilizando-se o leite de cabra.

Metas:

- Avaliação do impacto do uso de três fontes lipídicas e três fontes protéicas na alimentação de cabras com vista ao desenvolvimento de um alimento funcional para a nutrição e saúde humanas.
- Estabelecimento de uma técnica padronizada para identificação de fraude por leite de vaca.

Objetivo estratégico 4

Promover o avanço da fronteira do conhecimento científico e tecnológico em temas estratégicos para a Embrapa Caprinos.

Objetivo específico 1:

Aprimorar estratégias de prevenção de enfermidades e promoção da saúde em caprinos e ovinos.

Situação atual:

Embora exista um conhecimento básico sobre as enfermidades que acometem os caprinos e ovinos, há necessidade de um maior aprofundamento, especialmente no que tange aos aspectos epidemiológicos e ao desenvolvimento de técnicas de diagnóstico que sejam rápidas, seguras e de baixo custo.

Metas:

- Desenvolvimento e validação de antígeno para Artrite Encefalite Caprina (CAE) e *Maedi-Visna*.

- Isolamento e caracterização de *Toxoplasma gondii* obtido de caprinos e ovinos.
- Caracterização de duas proteínas antigênicas com potencial de utilização em vacina gênica para prevenção da Linfadenite Caseosa em caprinos e ovinos.
- Determinação da transmissibilidade da CAE por meio do sêmen de caprinos.
- Determinação dos três agentes abortivos mais freqüentes em unidades produtoras de caprinos e ovinos, em dois sistemas de produção.
- Avaliação do impacto econômico da Toxoplasmose em rebanhos caprinos no semi-árido nordestino.

Objetivo específico 2:

Aplicar técnicas de biologia molecular em áreas de interesse para a produção de caprinos e ovinos.

Situação atual:

As ferramentas de biologia molecular ainda são pouco utilizadas na produção de caprinos e ovinos.

Metas:

- Formação de dois bancos de germoplasma de microrganismos virais e bacterianos que acometem os pequenos ruminantes.
- Identificação de uma protease vegetal para fabricação de queijo.
- Caracterização genética de caprinos nativos em cinco populações, por meio do polimorfismo protéico e molecular.

Objetivo específico 3:

Aprimorar biotécnicas da reprodução em caprinos e ovinos.

Situação atual:

A fertilidade ao parto e a sobrevivência embrionária alcançadas após a inseminação artificial (IA) e a transferência de embriões (TE), em cabras e ovelhas, evidenciam o potencial dessas biotécnicas como práticas de manejo reprodutivo e como importantes ferramentas para suporte ao melhoramento genético dos rebanhos. No entanto, existem variações significativas quanto à congelabilidade do sêmen e de embriões caprinos e ovinos. Diante disso, torna-se necessário buscar a identificação de proteínas no plasma seminal que se correlacionem com a congelabilidade dos gametas masculino e feminino e, conseqüentemente, favoreçam a seleção de reprodutores.

Meta:

- Identificação, no plasma seminal, através do isolamento e purificação, de pelo menos uma proteína que se correlacione positivamente com a congelabilidade de sêmen de caprinos.

Diretrizes estratégicas e metas

Para cumprir os objetivos estratégicos propostos, a Embrapa Caprinos estabelecerá diretrizes para pesquisa, desenvolvimento e inovação; transferência de tecnologia e socialização do conhecimento; comunicação empresarial; gestão de pessoas; gestão organizacional; recursos financeiros e à infra-estrutura, conforme relacionado a seguir.

Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I)

Para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação, a Embrapa Caprinos estabelece as seguintes diretrizes estratégicas:

Estruturar mecanismos para o estabelecimento de parcerias estratégicas que viabilizem a prospecção de demandas de PD&I, a geração e/ou adaptação de soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio de caprinos e ovinos em diferentes ecossistemas brasileiros.

Situação atual:

Ao longo de sua história, a Embrapa Caprinos tem gerado soluções tecnológicas para a caprinocultura e a ovinocultura, com maior ênfase na Região Nordeste,

maior detentora dos efetivos caprinos e ovinos. Nos últimos anos observou-se um aumento significativo das demandas por soluções tecnológicas para a exploração de caprinos e ovinos, advindas de outras regiões do País. Diante deste novo cenário, a Embrapa Caprinos necessita ampliar o escopo de sua atuação através do estabelecimento de parcerias estratégicas em diferentes regiões do País, para responder de forma mais rápida a estas demandas.

Meta:

- Estabelecer 20 parcerias formais nas áreas estratégicas definidas pela Unidade.

Ampliar o escopo de atuação da Embrapa Caprinos em nível nacional, através da criação e/ou fortalecimento de Núcleos Regionais de PD&I, levando em consideração os conceitos de territorialidade como instrumento de gestão estratégica no estabelecimento destes núcleos.

Situação atual:

Embora a Embrapa Caprinos tenha implantado dois Núcleos Regionais até o ano de 2003, há necessidade de fortalecer os núcleos existentes e criar novos núcleos em regiões de grande expansão da caprinocultura e da ovinocultura.

Metas:

- Criação de dois Núcleos Regionais de PD&I da Embrapa Caprinos.
- Implantar três ações de PD&I da Embrapa Caprinos nas regiões de atuação dos núcleos regionais já implantados.

Contribuir para a Incorporação das inovações tecnológicas ao sistema produtivo da agricultura familiar, com vistas à sua inserção no agronegócio.

Situação atual:

As ações são pontuais e implementadas de forma pulverizada e sem considerar os diversos arranjos produtivos locais, em detrimento da promoção da melhoria sócio-econômica do produtor.

Metas:

- Elaboração de um diagnóstico de conhecimento da realidade tecnológica e

sócio-econômica da exploração de ovinos e caprinos em diferentes regiões do Brasil, considerando o conceito de territorialidade.

- Estabelecimento de um sistema de produção de ovinos e caprinos, integrado ao diferentes sistemas agrícolas do produtor, que permita a validação compartilhada de tecnologias em meio real.

Melhorar a qualidade e a competitividade dos projetos de PD&I por meio dos mecanismos institucionais de programação acompanhamento avaliação e gestão de competências internas.

Situação atual:

A Embrapa Caprinos não possui um sistema de programação e acompanhamento de projetos de PD&I e de gestão de competências internas

Metas:

- Criação de um banco de competências internas.
- Criação de um *software* para acompanhamento dos projetos de PD&I

Transferência de conhecimento e tecnologia

Para Transferência de Conhecimento e Tecnologia a Embrapa Caprinos estabelece as seguintes diretrizes estratégicas:

Proteger a propriedade intelectual e promover a comercialização dos produtos tecnológicos da Unidade.

Situação atual:

Nos últimos anos, a Embrapa Caprinos vem tentando implementar os padrões estabelecidos pela Embrapa para proteção da propriedade intelectual e, da mesma forma, promover a comercialização dos produtos tecnológicos desenvolvidos pela Unidade. Tendo em vista a expansão da caprinocultura e da ovinocultura para outras regiões do País, esforços visando adequar a Unidade às normas e procedimentos a essa nova realidade tornam-se estratégicos.

Metas:

- Estruturação do Comitê Local de Propriedade Intelectual (CLPI).

- Implantação do processo de comercialização de produtos tecnológicos via *web*.

Adotar estratégias inovadoras para transferência de conhecimentos e tecnologias através do estabelecimento de parcerias visando à viabilização de redes de agentes públicos e privados para promover a transferência de conhecimento e tecnologia.

Situação atual:

Apesar dos esforços que a Embrapa Caprinos tem empreendido para a realização de ações de transferência de tecnologia, a Unidade carece do fortalecimento da equipe para realizar esta atividade. Como resultado dessa situação, os pesquisadores têm sido rotineiramente envolvidos em ações de transferência, prejudicando, em parte, a execução das atividades relacionadas à PD&I.

Metas:

- Ampliar de 648 para 900 o atendimento das demandas apresentadas ao Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC).
- Ampliação em cerca de 30% (de 31 para 40) das parcerias voltadas para formação e atualização/capacitação de profissionais ligados ao agronegócio de caprinos e ovinos.
- Contribuir, através de parcerias estratégicas, na formatação de 02 Redes de Agentes Públicos e/ou Privados

Promover a transferência de conhecimentos e de inovações tecnológicas para o incremento da eficiência e competitividade do agronegócio de caprinos e ovinos em benefício da sociedade.

Situação atual:

Não existe um programa de transferência de tecnologia para toda a cadeia produtiva da carne e pele de caprinos e ovinos e do leite de caprinos. As ações programadas são pontuais, e usualmente visam atender metas da Unidade, muitas delas conduzidas por métodos ineficazes de transferência de tecnologias.

Metas:

- Implantar, através de parcerias, quatro redes de Unidades de Referências

(UTRs) com o propósito de promover a transferência de tecnologia e capacitar/qualificar agentes de desenvolvimento, lideranças rurais e produtores.

- Implantação de Módulo Demonstrativo de um sistema de produção de caprinos e ovinos para carne e pele, com vista a disponibilizar modelos físicos para servir de palco aos métodos de transferência e adoção de tecnologias para outras propriedades e rebanhos, em 12 propriedades particulares levando em consideração os arranjos produtivos locais e a visão territorial.
- Treinar e qualificar 18 técnicos (monitores) e 90 produtores, sobre gestão da empresa rural e, especialmente, sobre produção de caprinos e ovinos para corte e caprinos leiteiros.

Comunicação empresarial

Para Comunicação Empresarial a Embrapa Caprinos estabelece as seguintes diretrizes estratégicas:

Criar, manter e ampliar fluxos e canais de diálogo e influência recíproca entre a Unidade e a sociedade.

Situação atual:

Apesar de já existirem alguns canais de comunicação, é imperiosa a necessidade de otimizar o uso dos mesmos e implantar algumas novas formas de interação com a sociedade.

Metas:

- Criação de um veículo regular de comunicação escrita impresso e/ou eletrônico (jornal da Unidade).
- Ampliação da participação da Unidade na mídia de 86 matérias jornalísticas (Pesos 1 a 4) para 160.

Aprimorar o processo de gestão da identidade visual da Embrapa Caprinos, garantindo a integridade da imagem e da marca Embrapa.

Situação atual:

O processo de identidade visual da Unidade não está adequado aos procedimentos descritos no Manual de Identidade Visual da Embrapa.

Meta:

- Padronização de 100% das apresentações visuais, *pôsteres*, e outros meios de divulgação que levam a marca Embrapa, conforme estabelece o Manual de Identidade Visual da empresa.

Gestão de pessoas

Para Gestão de Pessoas a Embrapa Caprinos estabelece as seguintes diretrizes estratégicas:

Promover a renovação do quadro de pessoal da Unidade.

Situação atual:

A Unidade conta com uma força de trabalho de 143 empregados efetivos. Destes, aproximadamente 10% estarão se aposentando nos próximos três anos. O quadro efetivo previsto é de 150 empregados.

Metas:

- Levantamento anual das necessidades de contratação de pessoal em função do cumprimento das metas estabelecidas neste PDU.
- Preenchimento de 100% das vagas disponíveis no quadro de pessoal.

Valorizar e oferecer oportunidades de desenvolvimento educacional para que as pessoas estejam aptas a desempenhar, com iniciativa e inovação, seus papéis ocupacionais na Unidade.

Situação atual:

A Unidade conta atualmente com 33 empregados que possuem o ensino fundamental incompleto, oito possuem o ensino fundamental completo e 33 possuem o ensino médio completo.

Meta:

- Elevação do nível de escolaridade de 10% dos empregados da Unidade que possuem ensino fundamental (incompleto ou completo) e/ou ensino médio.

Promover o processo de desenvolvimento profissional, de modo que as pessoas estejam aptas a desempenhar suas atividades com maior eficácia e eficiência.

Situação atual:

Apesar dos esforços da Unidade em capacitar seus colaboradores, percebe-se a descontinuidade das ações de capacitação, geralmente em razão da carência de recursos orçamentário-financeiros.

Metas:

- Elaboração de um plano de capacitação para os colaboradores dos diversos setores da Unidade, de forma a atender 20% do quadro efetivo (cerca de 30 empregados), melhorando a qualidade do trabalho.
- Aplicação de 1/3 dos recursos previstos para gestão da Unidade nos projetos dos Macroprogramas para capacitação continuada de seus colaboradores, conforme o plano elaborado para a melhoria da qualidade do trabalho individual e coletivo.

Promover a qualificação gerencial dos colaboradores da Unidade.

Situação atual:

A maioria dos colaboradores que ocupam função gerencial na Unidade não tem formação específica de gerente.

Metas:

- Elaboração e implantação de um plano de capacitação continuada para gerentes.
- Treinamento de todos ou de 100% dos ocupantes de função gerencial para o exercício da função, caso os mesmos ainda não tenham formação na área.

Implementar ações que criem um ambiente de inovação, criatividade e harmonia do clima organizacional, por meio de promoção humana, qualidade de vida, valorização e motivação para o trabalho.

Situação atual:

A Unidade tem implementado ações visando a promoção da melhoria do clima organizacional por meio da promoção humana, qualidade de vida, valorização e motivação para o trabalho. No entanto, outras ações deverão ser implementadas, com vistas a atingir os objetivos propostos.

Metas:

- Promoção de, no mínimo, cinco ações objetivando a melhoria da qualidade de vida, da promoção humana, da interação e da valorização das pessoas.
- Realização de, no mínimo, um diagnóstico anual do clima organizacional.
- Elaboração e implementação de um plano de comunicação interna.

Gestão organizacional

Para Gestão Organizacional a Embrapa Caprinos estabelece as seguintes diretrizes estratégicas:

Internalizar e exercitar a gestão participativa, promovendo a interação entre os colaboradores da Unidade e destes com as OEPAs e outras organizações governamentais, não-governamentais e privadas de PD&I, em busca da excelência na gestão da pesquisa agropecuária.

Situação atual:

A Unidade participa, desde 2003, do Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica, coordenado pela ABIPTI, o qual reúne, aproximadamente, 40 Instituições de Pesquisa públicas e privadas. O projeto visa promover a melhoria da gestão e consiste numa oportunidade para compartilhamento de experiências e articulação de parcerias. Apesar da Unidade reconhecer que os resultados deste projeto poderão produzir impactos muito positivos para a melhoria da gestão, sua participação tem sido pouco significativa. No último ciclo de avaliação promovido pelo Projeto, a pontuação da Unidade foi de 156 de um total de 1000 pontos. Portanto, faz-se necessário intensificar esta participação.

Meta:

- Permanência da Unidade no Projeto Excelência na Pesquisa Tecnológica da ABIPTI e elevação de sua pontuação em 80%.

Desenvolver ações de relacionamento sistemático e intenso em tópicos de interesse da Missão da Embrapa Caprinos, buscando influenciar a agenda e estreitar parcerias com instituições de desenvolvimento e fomento, que credenciem a participação da Unidade em conselhos e comitês desses órgãos ou instituições.

Situação atual:

Apesar da atuação de pesquisadores da Unidade como consultores *ad hoc* de instituições de PD&I, a Embrapa Caprinos não tem participado em conselhos ou comitês desses órgãos ou instituições.

Meta:

- Participação em pelo menos um conselho ou comitê de instituição de desenvolvimento e fomento.

Recursos financeiros

Aprimorar a gestão orçamentária e financeira das atividades técnicas, de modo a assegurar a sua execução como planejada.

Situação atual:

Atraso no cronograma de execução das atividades dos projetos, em função da não regularidade do repasse dos recursos financeiros. Internamente não há um acompanhamento sistemático das ações planejadas, de forma a viabilizar, em tempo hábil, a aquisição de insumos para realização das mesmas.

Metas:

- Ampliação de uma para três parcerias com fundações para gestão financeira dos projetos de PD&I com recursos externos
- Informatização do processo de aquisição de insumos necessários e de acompanhamento da execução financeira de projetos de PD&I.
- Implementação de calendário para solicitação da aquisição de insumos destinados aos projetos de PD&I em execução na Unidade.

- Formação de um banco de dados de insumos, respectivos preços e potenciais fornecedores.

Implementar e aprimorar mecanismos de captação de recursos junto à iniciativa privada.

Situação atual:

A captação de recursos para PD&I pela Unidade junto à iniciativa privada tem sido modesta. Um dos fatores que tem contribuído para essa baixa captação é a legislação referente aos contratos necessários para o estabelecimento das parcerias.

Meta:

- Captação de recursos junto à iniciativa privada na ordem de 5% da dotação da fonte de arrecadação da Unidade.

Estabelecer novos arranjos cooperativos envolvendo instituições nacionais e internacionais de fomento, assistência técnica, pesquisa e ensino.

Situação atual:

Apesar de já existirem arranjos cooperativos entre a Unidade e outras instituições, há necessidade de fortalecimento e de ampliação da rede de parcerias da Unidade.

Metas:

- Ampliação de 40 para 50 as parcerias formalizadas com a Unidade.

Incrementar a captação de recursos junto a diferentes fontes financiadoras, através da apresentação de projetos competitivos.

Situação atual:

Nos últimos anos a Embrapa Caprinos tem feito um esforço significativo para ampliar sua captação de recursos junto a fundos competitivos. Embora tenha alcançado relativo sucesso, há necessidade de ampliação da captação de recursos

para atender às demandas que lhe são apresentadas neste novo cenário da caprinocultura e da ovinocultura no País.

Meta:

- Ampliação em 100% da captação de recursos, via projetos competitivos, em relação ao período de vigência do II PDU.

Infra-estrutura

Modernizar a infra-estrutura de tecnologia da informação, de modo a atender a amplitude e complexidade das informações associadas à Embrapa Caprinos e às demandas atuais e futuras de seu público-alvo.

Situação atual:

A tecnologia da informação atualmente disponível na Embrapa Caprinos apresenta defasagem tecnológica, dificultando a interação rápida e eficiente com seu público de interesse. O acesso à internet é feito via EmbrapaSat com 64 kbps.

Meta:

- Ampliação da velocidade de acesso à internet para 2 Mbps.

Priorizar a modernização, a racionalização e o uso compartilhado da infra-estrutura de pesquisa.

Situação atual:

A infra-estrutura da Embrapa Caprinos apresenta defasagem tecnológica, além de estar parcialmente subutilizada pelo fato de o compartilhamento, principalmente de laboratórios, não estar sendo praticado em sua plenitude.

Metas:

- Modernização e reestruturação dos nove laboratórios de pesquisa da Unidade, incluindo a aquisição de no mínimo cinco novos equipamentos, permitindo o uso compartilhado entre os laboratórios.

- Aquisição de 20 novos microcomputadores e 3 impressoras para uso compartilhado, considerados essenciais às atividades da Unidade.
- Desmobilização de 30% das áreas de terras da Unidade.

Projetos estruturantes da Unidade

Para estruturar as ações, organizar os recursos necessários para viabilizar a implementação dos objetivos e diretrizes estratégicos definidos neste Plano e garantir sinergia entre as atividades, a Embrapa Caprinos aperfeiçoará projetos em andamento e implementará novos projetos estruturantes.

Projeto 1: Gestão de PD&I

A busca de soluções para os desafios de pesquisa apresentados requer a cooperação de instituições em vários níveis, otimizando o aproveitamento de competências e de capacidades instaladas e a alocação de recursos. As ações prioritárias serão para:

- Avaliar o desempenho dos núcleos temáticos e regionais, o alinhamento de suas ações com os objetivos estratégicos e sua contribuição para o alcance das respectivas metas.
- Acompanhar e fortalecer o trabalho do Núcleo de Apoio a Projetos (NAP) como instrumento de apoio à captação de recursos.
- Melhorar o acompanhamento da implantação e da condução dos projetos de pesquisa da Unidade.
- Informatizar o processo de tramitação de propostas no Comitê Técnico Interno (CTI) e no NAP.

Projeto 2: Transferência de Tecnologia e Comunicação

Embora a sistemática de transferência de tecnologia e comunicação na Embrapa Caprinos tenha sido aprimorada nos últimos anos, a nova missão da Unidade exige que alguns procedimentos sejam revistos para abranger novas ênfases e oportunidades, adaptar-se a novas tecnologias de comunicação, atender demandas da sociedade e veicular resultados, de forma rápida e apropriada, aos diversos segmentos do público-alvo. As ações prioritárias serão para:

- Ampliar as ações de fortalecimento da imagem da Embrapa Caprinos como instituição de referência em PD&I voltada para a caprinocultura e para a ovinocultura.
- Acompanhar e fortalecer as Redes de Unidades Técnicas de Referência (UTRs) como instrumento de transferência de conhecimentos, tecnologias e inovação e de captação de recursos.
- Capacitar agentes internos e externos em transferência de tecnologia.
- Reavaliar a gestão de transferência de tecnologia da Unidade, identificar e adotar métodos, veículos de comunicação e prioridades que respondam aos interesses do público-alvo.
- Otimizar o uso da *homepage* como canal de comunicação com a sociedade.
- Estruturar o Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC), com ampliação de sua estrutura física, ampliação e qualificação de recursos humanos e disponibilidade de equipamentos capazes de atender às demandas externas de forma ágil, e de facilitar uma análise gerencial da demanda.

Projeto 3: Gestão de pessoas

A incorporação, a formação e o aperfeiçoamento de novas competências, o fortalecimento das existentes e o desenvolvimento de novos valores constituem os desafios desse projeto. Será implementada uma política de gestão que promova a renovação, a atualização e a integração intra e interinstitucional das pessoas. As ações estratégicas a serem implementadas são:

- Promover, anualmente, o mapeamento e o provimento das competências estratégicas necessárias e implementar processos de incorporação, reposição e capacitação.
- Realinhar o processo de capacitação para áreas onde a oferta de competências é escassa e buscar parcerias em programas governamentais de qualificação profissional para ações de elevação de escolaridade, nos níveis fundamental e médio.
- Revisar e propor melhorias ao sistema de avaliação de desempenho dos colaboradores da Unidade.

Projeto 4: Recursos financeiros

No que diz respeito a Recursos Financeiros, as ações estratégicas serão para:

- Desenvolver processos para ampliar a capacidade de captação de recursos para a Unidade junto a parceiros públicos e privados.
- Prever, nos projetos, recursos destinados a despesas administrativas e de apoio gerenciados pela administração da Unidade, complementarmente aos recursos repassados pela Sede.
- Buscar a criação de um fundo de captação de recursos junto ao setor privado para projetos cooperativos.
- Disseminar um sumário executivo das linhas/prioridades de pesquisa junto a entidades de fomento à pesquisa a fim de ampliar as oportunidades de captação de recursos via projetos de PD&I.

Projeto 5: Infra-estrutura

Quanto à infra-estrutura, as ações estratégicas, em ordem de prioridade, serão para:

- Implantar sistemas de qualidade e credenciamento de laboratórios, ensaios e projetos de pesquisa.
- Melhorar a estrutura física nos sistemas de produção de carne e de leite.
- Ampliar as redes elétrica e hidráulica.
- Preservar o acervo de informações sobre a infra-estrutura da Unidade, disponibilizando-o para a própria Unidade, para outras Unidades e para seu público de interesse.
- Otimizar o uso dos meios de comunicação existentes (telefone, fax e internet).
- Ampliar o número de salas para pesquisadores.

Referências Bibliográficas

FAO. **FAOSTAT Agriculture Data**. Disponível em: <<http://apps.fao.org/>> .
Acesso em: 15 nov. 2004

ANUALPEC. São Paulo: FNP Consultoria & Comércio, 2004. p. 301-302

PESQUISA, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro: cenários 2002-2012. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2003. 92 p.

