

# AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

**CICLO 2006-2015**



Elaboração: Coordenação-Geral de Planejamento

Esplanada dos Ministérios - Bloco D,  
Edifício Sede, 4º andar, Sala 452 -  
Bairro Área Especial  
CEP: 70043-900 - Brasília/DF  
[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)

MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO

GOVERNO  
FEDERAL



Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento  
Secretaria Executiva  
Coordenação-Geral de Planejamento/DA/SE

# AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO **CICLO 2006-2015**

Brasília  
Mapa  
2018

©2018 Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução desde que citada a fonte.

A responsabilidade pelos direitos autorais de textos e imagens desta obra é do autor.

1ª edição. Ano 2018.

Elaboração, distribuição e informações:

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

Secretaria Executiva

Coordenação-Geral de Planejamento/DA/SE

[www.agricultura.gov.br](http://www.agricultura.gov.br)

E-mail: [cgplan@agricultura.gov.br](mailto:cgplan@agricultura.gov.br)

Coordenação Editorial: Assessoria de Comunicação e Eventos

Central de Relacionamento: 0800 704 1995

Equipe Técnica: Jamil Bittar Nasralla – Coordenador-Geral de Planejamento; Ariana Souza Lobo – Coordenadora de Planejamento Setorial; Marcos de Andrade Raphanelli – Chefe de Divisão; Eduardo Domingues – Chefe de Divisão; Marcella Alves Teixeira – Chefe de Divisão; Soraia Alves Moreira – Assistente.

# SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	<b>6</b>
<b>1. Elaboração da Gestão Estratégica</b>	<b>8</b>
<b>2. Desenvolvimento da Estratégia – Método Balanced Scorecard – BSC</b>	<b>9</b>
2.1 Missão	9
2.2 Visão de Futuro	10
2.3 Públicos de Interesse	10
2.4 Mapa Estratégico	11
<b>3. Comunicação do Planejamento Estratégico</b>	<b>21</b>
<b>4. Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos</b>	<b>23</b>
<b>5. Execução das estratégias e implantação do processo de gestão estratégica</b>	<b>26</b>
<b>6. Principais benefícios alcançados</b>	<b>28</b>
<b>7. Avaliação dos Objetivos Estratégicos constantes da Perspectiva da Sociedade - Ciclo 2006 - 2015</b>	<b>30</b>
7.1 Perspectiva da Sociedade	30
<b>Referências</b>	<b>40</b>
<b>ANEXO I</b>	<b>41</b>

# INTRODUÇÃO

A contínua melhoria da qualidade das políticas públicas e sua efetividade junto à sociedade são fatores que aumentam os desafios da gestão pública e ressaltam a importância da avaliação dos resultados alcançados por uma organização.

Este relatório apresenta, de forma resumida, a experiência do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA – na implantação do processo de gestão e execução da estratégia e na mudança para uma cultura organizacional direcionada para a obtenção de resultados, focados no Plano Estratégico, para o período de 2006-2015.

Neste contexto, espera-se contribuir para a socialização dos resultados apresentados, no referido período, com a aferição dos indicadores estratégicos e das metas definidos e revisados.

O Ministério iniciou o processo de elaboração e implantação da gestão estratégica em 2005 com a criação da Assessoria de Gestão Estratégica, unidade funcional ligada, à época, ao Ministro de Estado, tendo a responsabilidade, dentre outras, de lidar com a gestão estratégica do Órgão.

Aproveitou-se o momento histórico favorável para se iniciar este projeto, formado principalmente por dois fatores: (a) o apoio irrestrito do Ministro de Estado e do Secretário Executivo; e (b) a existência de um diagnóstico organizacional de auto avaliação elaborado em 2004, com o apoio do Ministério do Planejamento, com base no Modelo de Excelência na Gestão Pública, o que resultou na reestruturação do MAPA.

Esse diagnóstico organizacional também apontou a necessidade de que a instituição implantasse a gestão estratégica, com perspectiva de longo prazo, reforçando as condições para o início do projeto.

Assim, iniciou-se a elaboração do Planejamento Estratégico deste Ministério, contando com o apoio de consultoria externa especializada.



O MAPA buscou se alinhar às mais modernas técnicas de gestão, optando pela implantação de modelo capaz de estabelecer uma estratégia de ação, traduzindo-a em resultados mensuráveis, que possibilitasse gerir a sua implementação, utilizando como método o Balanced Scorecard (BSC).

A nova forma gerencial focou a atuação estratégica, enfatizando, ao invés do controle de processos, os resultados e o comprometimento da organização como um todo, visando a satisfação dos seus públicos de interesse.

Foram envolvidos nesse processo os servidores e os gestores da Administração Direta, buscando a melhoria das ações alinhadas à visão de futuro, com a utilização de instrumentos que dessem suporte à gestão estratégica, como as capacitações, palestras, cursos, relatórios e publicações.

Como em toda mudança, a execução da estratégia foi estabelecida por meio de um processo intenso de comunicação e capacitação, com reuniões periódicas de avaliação (Reunião de Análise Estratégica - RAE) e desdobramento das estratégias nos níveis táticos da organização.

# 1. Implantação da Gestão Estratégica

O projeto para elaboração do Planejamento Estratégico iniciou-se em dezembro de 2005. Os principais fatores que favoreceram o início do projeto e a consequente elaboração da estratégia e instrumentos de gestão, foram:

- a) Apoio da alta administração;
- b) Participação, em oficinas, da equipe de liderança da Instituição, como também do Ministro de Estado e do Secretário Executivo;
- c) Envolvimento direto da Gerência Média (servidores ocupantes de cargos gerenciais e com larga experiência), participando das oficinas; e
- d) Formação da equipe de gestão estratégica, com competência para interagir com a consultoria contratada.

Os principais fatores que dificultaram o início do projeto e a elaboração dos instrumentos de gestão estratégica, foram:

- a) Pioneirismo da organização no tema "estratégia";
- b) Pressão por prazo de término, visando aproveitar o patrocínio existente;
- c) Dificuldade de agendamento das reuniões/oficinas com os executivos e gerentes;
- d) Falta de efetividade na comunicação da construção da gestão estratégica pelos envolvidos diretamente no processo e seus subordinados; e
- e) Troca de ministro na véspera da 1ª RAE (Reunião de Análise Estratégica), com paralização das atividades até a nomeação do novo Ministro. Nesse intervalo, foi indicado como substituto o Secretário Executivo, fazendo com que o projeto não sofresse interrupção, mas somente um pequeno atraso.

Em setembro de 2006, foi realizada a primeira Reunião de Análise Estratégica (RAE), quando ocorreu a avaliação da execução das estratégias, com a apresentação do status dos indicadores estratégicos e discussão global do Mapa Estratégico do Ministério pela Equipe de Líderes, formada pelo Ministro, Secretário Executivo, Secretários, Chefe da Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) e Chefe de Gabinete do Ministro. A modelagem da estratégia pelo método Balanced Scorecard (BSC) gerou o Mapa Estratégico do Órgão (Foco, Ação e Transformação), que não se espelhou no organograma da organização, mas sim no que ela almejava transformar e nos desafios que teria que enfrentar.

## 2. Desenvolvimento da Estratégia – Método Balanced Scorecard – BSC

Para a elaboração do Plano Estratégico, foi utilizado o método BSC, desenvolvido pelos Professores Robert Kaplan e David Norton, da Harvard Business School, podendo ser resumida na seguinte equação:

Resultados = Descrição da Estratégia + Mensuração da Estratégia + Gestão da Estratégia

A estratégia do MAPA foi desenhada e estabelecida de forma conjunta, a partir de sua Missão, e aprovada por seus líderes. Além disso, foi fundamentada a Visão de Futuro, onde a organização pretendia chegar, em um horizonte de tempo de 10 anos (2015), cobrindo dois ciclos completos de PPA (2008-2011 e 2012-2015).

### 2.1 Missão

A Missão do MAPA "**Promover o Desenvolvimento Sustentável e a Competitividade do Agronegócio em Benefício da Sociedade Brasileira**" foi construída, de forma conjunta por seus líderes, a partir da avaliação dos seguintes elementos:

- Tendências globais e do agronegócio;
- Impactos das tendências para o MAPA;
- Públicos de Interesse do MAPA; e,
- Atividades desenvolvidas pelo Ministério.

Os termos "Agronegócio", "Desenvolvimento Sustentável" e "Competitividade", do conteúdo da Missão, têm o seguinte significado:

- Agronegócio: A soma das atividades de **fornecimento** de bens e serviços à agricultura, da **produção** agrícola, do **processamento**, da **transformação** e da **distribuição** de produtos de origem agrícola até o consumidor final. No segmento de produção são contemplados o **pequeno**, o **médio** e o **grande produtor rural**.
- Desenvolvimento Sustentável: Processo de transformação que permite à agricultura e ao agronegócio evoluírem **econômica, social, e politicamente, com respeito ao meio ambiente, satisfazendo as aspirações e necessidades das gerações atuais e futuras**.
- Competitividade: A capacidade que os produtos agrícolas gerados no país têm de **competir, em preço, qualidade e outros atributos desejados pelo mercado, com seus similares produzidos no exterior**.

## 2.2 Visão de Futuro

A Visão de Futuro do MAPA, determinada para até o final de 2015, foi **"Ser Reconhecido pela Qualidade e Agilidade na Implementação de Políticas e na Prestação de Serviços para o Desenvolvimento Sustentável do Agronegócio."**

## 2.3 Públicos de Interesse

Visando intensificar o relacionamento e a prestação de serviços à sociedade, foi segmentado um conjunto de públicos de interesse, ou seja, o agrupamento de instituições e setores da sociedade que interagem com o MAPA, de uma forma uniforme e/ou semelhante.

Destacam-se os principais públicos de interesse contemplando algumas das organizações:

- a) Poder Executivo - Governo Federal, Setor Público Estadual, Prefeituras, Ministérios, Banco Central, dentre outras;
- b) Sociedade em Geral - Consumidores, Entidades Nacionais (CNI, CNT, FIESP, etc.), ONG's, Mídia, Movimentos Sociais,

dentre outras;

c) Agronegócio (Agentes e Representantes) - Entidades de Classes, Cooperativas, Federações de Agricultura, Sindicatos, dentre outras;

d) Relações Internacionais - Importadores, PAN - Aftosa, Exportadores, Ministério da Agricultura de outros países (ou congêneres), dentre outras; e

e) Poder Legislativo - Comissões de Agricultura da Câmara e do Senado, Outras Comissões do Congresso, Assembleias Legislativas, dentre outras.

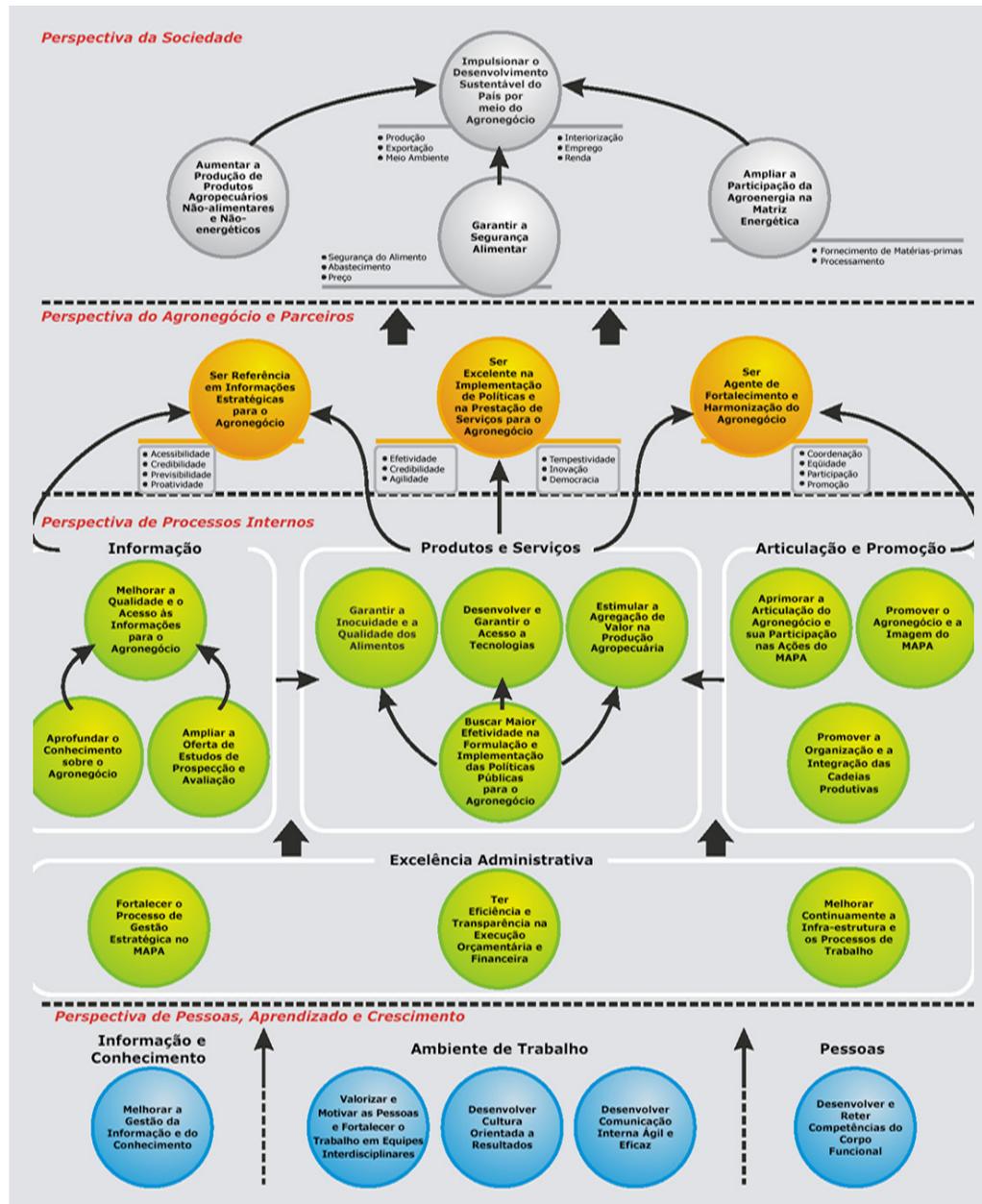
## 2.4 Mapa Estratégico

Para alcançar a **Visão de Futuro** até 2015 e cumprir a **Missão** do MAPA, ambas aliadas às tendências globais do agronegócio, foi elaborada estratégia que indicava claramente qual o caminho a ser trilhado e quais os desafios a serem vencidos.

A estratégia deste Ministério foi sintetizada em um **Mapa Estratégico**, que representou graficamente o conjunto de desafios ou **Objetivos Estratégicos** a serem seguidos durante o período do Plano. Foram estabelecidos também os indicadores estratégicos e metas, associados aos objetivos estratégicos.

A obtenção desses objetivos foi alcançada por meio de um conjunto de Iniciativas Estratégicas que garantiam o avanço do MAPA em qualidade, no desenvolvimento de suas ações.

Foram identificados vinte e cinco Objetivos Estratégicos, que indicaram o que o MAPA deveria alcançar, ou seja, o que era imprescindível para a realização dos resultados esperados. Constituíam-se em declarações breves que, em conjunto, indicavam como o MAPA pretendia sair da situação à época, para uma situação desejada para o futuro, conforme colocado na Visão de Futuro da Instituição.



Esses Objetivos foram distribuídos horizontalmente em perspectivas de análise, cada uma delas focando os desafios da Instituição a partir de determinado ângulo. As perspectivas de análise foram assim definidas:



Perspectiva da  
Sociedade



Perspectiva do  
Agronegócio e  
Parceiros



Perspectiva de  
Processos Internos



Perspectiva de Pessoas,  
Aprendizado e  
Crescimento

a) **Perspectiva da Sociedade:** conjunto de **Objetivos Estratégicos** que indicavam o que o MAPA pretendia atingir, mediante o olhar do poder executivo e da sociedade como um todo.

b) **Perspectiva do Agronegócio e Parceiros:** conjunto de **Objetivos Estratégicos** a serem atingidos pela Instituição para ter o reconhecimento dos parceiros (dos três poderes e entidades internacionais) e do agronegócio brasileiro (tanto os agentes como os representantes).

c) **Perspectiva de Processos Internos:** agrupamento dos **Objetivos Estratégicos** que a instituição teria de alcançar para atender a cada um dos atributos de valor retratados na perspectiva anterior. Focaram os desafios relativos aos

processos da organização para obtenção de excelência, com propósito de garantir a satisfação dos públicos de interesse e, conseqüentemente, seu reconhecimento.

d) **Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento:** congregou os **Objetivos Estratégicos** com foco no desenvolvimento das pessoas, a estruturação da instituição, assim como, suas tecnologias que serviriam de base para execução dos processos organizacionais.

Enquanto as Perspectivas da Sociedade e do Agronegócio e Parceiros trariam os pontos de vista de públicos de interesse externos à instituição, as perspectivas de Processos Internos e de Pessoas, Aprendizado e Crescimento trariam os pontos de vista de dentro da organização, de como ela teria de se organizar para atendê-los de forma satisfatória, criando, desta forma, uma visão equilibrada entre o que se demandaria da organização, e os meios e as condições para suprir tais demandas.

Os **Objetivos Estratégicos** foram ainda agrupados verticalmente por **temas estratégicos**, pilares da estratégia do MAPA. Cada tema reuniu os objetivos ligados com setas, evidenciando as **relações de causa e efeito** entre eles e perpassando todas as perspectivas.

Os títulos e as descrições dos Objetivos Estratégicos são apresentados a seguir, por perspectiva:

## Perspectiva da Sociedade

**Objetivo: Impulsionar o Desenvolvimento Sustentável do País por meio do Agronegócio.**

**Descrição:** Participar do desenvolvimento do país, ao fomentar a produção agropecuária, gerar emprego e aumentar a renda, principalmente no meio rural, trazendo estabilidade aos agentes do agronegócio. Contribuir para a interiorização do desenvolvimento, o incremento da arrecadação de impostos e a geração de excedentes exportáveis que impactam a balança comercial brasileira.

### **Objetivo: Aumentar a Produção de Produtos Agropecuários não Alimentares e não Energéticos.**

**Descrição:** Aumentar a produção de matérias-primas e produtos agropecuários não-alimentares e não-energéticos, visando ampliar o abastecimento, de forma a disponibilizar no mercado quantidades destas matérias-primas a preços adequados, tanto para consumo in natura quanto para a produção de bens processados. São exemplos destas matérias-primas e produtos: borracha, madeira, fumo, couro, algodão, flores, fibras, celulose.

### **Objetivo: Garantir a Segurança Alimentar.**

**Descrição:** Garantir a produção de alimentos com qualidade e inocuidade e em quantidade suficiente para gerar preços competitivos, possibilitando o acesso da população. Contribuir para a manutenção da saúde do povo, trazendo melhoria na qualidade de vida.

### **Objetivo: Ampliar a Participação da Agroenergia na Matriz Energética.**

**Descrição:** Garantir o fornecimento regular de matérias-primas para a produção de biocombustíveis. Assegurar que os níveis de processamento sejam adequados ao incremento de sua participação na composição da matriz energética.

## **Perspectiva do Agronegócio e Parceiros**

### **Objetivo: Ser Referência em Informações Estratégicas sobre o Agronegócio.**

**Descrição:** Ser instituição de excelência na produção e disseminação de informações estratégicas qualificadas, quer seja com recursos próprios ou por meio de coordenação da ação de várias organizações. Estas informações estratégicas possibilitariam maior segurança na tomada de decisão pelos agentes do agronegócio e ganho de credibilidade pelo MAPA.

**Objetivo: Ser Excelente na Implementação de Políticas e na Prestação de Serviços para o Agronegócio.**

**Descrição:** Atuar e ser percebido como implementador de políticas e fornecedor de produtos e serviços com alto nível de excelência (efetividade, credibilidade, agilidade, tempestividade, inovação e democracia), visando atender adequadamente às demandas do agronegócio, contribuindo para sua sustentabilidade e competitividade.

**Objetivo: Ser Agente de Fortalecimento e Harmonização do Agronegócio.**

**Descrição:** Consolidar-se como agente principal para o fortalecimento e harmonização do agronegócio, promovendo, de forma participativa, a integração dos agentes nas cadeias produtivas, objetivando minimização de distorções e a distribuição mais equitativa dos benefícios auferidos.

## Perspectiva de Processos Internos

### Tema Estratégico: Informação

**Objetivo: Melhorar a Qualidade e o Acesso às Informações para o Agronegócio.**

**Descrição:** Aprimorar continuamente as informações, prospecções e cenários técnicos e comerciais gerados, fornecendo-os de forma ágil e tempestiva. Ampliar e aperfeiçoar mecanismos de disseminação das informações, possibilitando a universalização de sua utilização como subsídio para tomada de decisão pelos agentes do setor.

**Objetivo: Aprofundar o Conhecimento sobre o Agronegócio.**

**Descrição:** Mapear constantemente a dinâmica e as mudanças nos segmentos do agronegócio, por meio da ampliação da capacidade de escuta e processamento de demandas e da busca de outros meios de conhecimento, com o objetivo de identificar as necessidades e as interações entre os elos das cadeias produtivas.

### **Objetivo: Ampliar a Oferta de Estudos de Prospecção e Avaliação.**

**Descrição:** Aumentar a oferta de estudos de prospecção de oportunidades e ameaças para o Agronegócio, principalmente por meio de maior integração com centros de estudos e entidades representativas, objetivando melhorias na identificação de formas de aproveitamento de oportunidades e na estruturação de soluções para contingências.

### **Tema Estratégico: Produtos e Serviços**

#### **Objetivo: Estimular a Agregação de Valor na Produção Agropecuária.**

**Descrição:** Incentivar a criação de atributos e características que resultem em um maior valor econômico, social e ambiental dos produtos. Promover a rastreabilidade, certificação, produção integrada, produção de orgânicos, identificação geográfica e integração lavoura-pecuária, entre outros, contribuindo para a maior geração de renda do produtor.

#### **Objetivo: Desenvolver e Garantir o Acesso a Tecnologias.**

**Descrição:** Induzir a geração de novas tecnologias e ampliar sua difusão, com base nas demandas do setor e em estudos prospectivos, buscando o aumento da produtividade e da qualidade, a redução de custos, a sustentabilidade e a preservação dos recursos naturais. Apoiar processos de implantação de inovações tecnológicas, sobretudo para médios e pequenos produtores.

#### **Objetivo: Garantir a Inocuidade e a Qualidade dos Alimentos.**

**Descrição:** Garantir a segurança dos alimentos, com custos competitivos, por meio da adequação do modelo de Defesa Agropecuária à dinâmica do setor e às regras internacionais; do aperfeiçoamento dos mecanismos de prevenção, erradicação e controle de pragas e doenças; e da ampliação dos instrumentos de fiscalização e auditoria

dos processos de produção de alimento. Desenvolver e ampliar ações de educação sanitária para produtores e consumidores.

**Objetivo: Buscar Maior Efetividade na Formulação e Implementação das Políticas Públicas para o Agronegócio.**

**Descrição:** Buscar a implementação tempestiva de políticas que estimulem a melhor utilização de recursos produtivos, a integração das ações de defesa, a ampliação de seus beneficiários e que incentivem a sustentabilidade do agronegócio, além de estabelecer políticas diferenciadas por segmentos e regiões.

**Tema Estratégico: Articulação e Promoção**

**Objetivo: Promover o Agronegócio e a Imagem do MAPA.**

**Descrição:** Contribuir para a maior inserção do agronegócio no mercado externo e para seu reconhecimento no mercado interno. Ampliar o reconhecimento do MAPA, por meio da disseminação de informações técnico-institucionais de suas atividades, promovendo sua imagem junto aos agentes e representantes do agronegócio, do governo e da sociedade.

**Objetivo: Aprimorar a Articulação do Agronegócio e sua Participação nas Ações do MAPA.**

**Descrição:** Ampliar a participação pró-ativa em negociações internacionais, para estabelecimento de regras e normas de comércio, visando a conquista e manutenção de mercados para os produtos brasileiros. Aumentar e aperfeiçoar o relacionamento com entidades privadas e públicas (Federal, Estadual e Municipal), buscando influenciar a elaboração e execução de políticas de interesse do setor. Além disso, subsidiar o Poder Legislativo com informações para obter a formulação e aprovação de projetos de interesse do agronegócio. Articular e negociar com entidades de representação do agronegócio, buscando a consideração de seus interesses na elaboração e implementação de políticas para o setor.

### **Objetivo: Promover a Organização e a Integração das Cadeias Produtivas.**

**Descrição:** Estimular a integração, o adensamento e a verticalização das cadeias produtivas, objetivando minimização de distorções, distribuição mais equitativa dos benefícios auferidos e harmonização dos interesses dos diversos agentes. Estimular formas de organização associativa e cooperativa respeitando peculiaridades regionais e dos segmentos do setor.

### **Tema Estratégico: Excelência Administrativa**

#### **Objetivo: Fortalecer o Processo de Gestão Estratégica no MAPA.**

**Descrição:** Fortalecer o processo de gestão estratégica, consoante ao plano de Governo, visando garantir o alinhamento interno entre os planejamentos estratégico e operacional e entre áreas e unidades descentralizadas.

#### **Objetivo: Melhorar Continuamente a Infra-estrutura e os Processos de Trabalho.**

**Descrição:** Otimizar (mapear, melhorar continuamente, implantar e automatizar) processos de trabalho, visando o aperfeiçoamento da gestão operacional. Melhorar processos finalísticos e de apoio, revisar normas com o objetivo de dar mais agilidade e qualidade aos serviços e produtos ofertados. Dotar, manter e atualizar infra-estrutura necessária para a execução adequada das atividades desenvolvidas.

#### **Objetivo: Ter Eficiência e Transparência na Execução Orçamentária e Financeira.**

**Descrição:** Articular a alocação e disponibilização dos recursos e acompanhar sua aplicação. Ampliar a transparência por meio do acesso às informações sobre a atuação do Ministério, oferecendo à sociedade e ao agronegócio a oportunidade de fiscalizar a aplicação dos recursos.

## Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento

### **Objetivo: Melhorar a Gestão da Informação e do Conhecimento.**

**Descrição:** Ampliar e aperfeiçoar a geração e a troca de informações entre os diversos níveis organizacionais, por meio de instrumentos como comunidades virtuais, entre outros, visando melhoria no atendimento às demandas internas e externas.

### **Objetivo: Valorizar e Motivar as Pessoas e Fortalecer o Trabalho em Equipe Interdisciplinares.**

**Descrição:** Melhorar o clima organizacional, por meio da valorização e motivação do corpo funcional, estimulando a integração entre as diversas unidades organizacionais do MAPA, formando equipes multidisciplinares e interdepartamentais com o objetivo de atingir resultados mais efetivos.

### **Objetivo: Desenvolver Cultura Orientada a Resultados.**

**Descrição:** Desenvolver cultura focada em resultados, visando a mudança comportamental, por meio da motivação, do comprometimento e do engajamento necessários à consecução dos objetivos estratégicos do MAPA.

### **Objetivo: Desenvolver Comunicação Interna Ágil e Eficaz.**

**Descrição:** Estruturar e ampliar a comunicação interna, de forma distinta e compatível a cada público, para disseminação tempestiva de informações de qualidade, possibilitando criar sinergias entre as diversas áreas da instituição.

### **Objetivo: Desenvolver e Reter as Competências do Corpo Funcional.**

**Descrição:** Desenvolver continuamente competências de forma a adequá-las, quantitativa e qualitativamente, às necessidades do MAPA, bem como estimular a retenção dos quadros qualificados.

### 3. Comunicação do Planejamento Estratégico

Visando possibilitar a maior participação de todos, o Mapa iniciou a disseminação das informações da gestão estratégica por meio do site do Ministério, disponibilizando o planejamento estratégico 2006-2015, assim estruturado: missão, visão de futuro, mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores estratégicos e metas associadas, iniciativas estratégicas (projetos estruturantes)

Para facilitar a troca de informações foram criados três mecanismos:

- a) E-mail institucional: [age@agricultura.gov.br](mailto:age@agricultura.gov.br);
- b) Comunidade "Gestão Estratégica", de trabalho em rede: sendo acessada pelo endereço: <http://catir.agricultura.gov.br>;
- c) Intercom – comunicados da Gestão Estratégica, com veiculação por meio de correio eletrônico, para todos os servidores do MAPA.

Foram encaminhados documentos aos servidores, que ajudaram no entendimento do Plano, bem como realizadas capacitações e palestras. Alguns destaques:

- Prioridades Estratégicas 2005-2006;
- Diretrizes de Política de Agroenergia – 2006;
- Boletim Informativo da Comunicação Interna do MAPA;
- Livreto – A Estratégia para Vencer Desafios 2006-2015;
- Livreto sobre Planejamento Estratégico – PE 2009;
- Relatório de Avaliação dos Objetivos Setoriais do MAPA – PPA 2008-2011;
- Capacitação do Planejamento Estratégico-PE – MAPA DE APRENDIZAGEM;
- CD – Memória – Processo de Gestão Estratégica 2006-2008;
- Peças de comunicação: *mouse pad*, panfletos, calendários, canetas, agendas, etc.;
- DVD Gestão Estratégica; e
- Ciclo de Palestras Gerenciais.

O desdobramento da estratégia corporativa para o nível intermediário da organização, ou seja, secretarias, departamentos, superintendências federais de agricultura e laboratórios nacionais de agricultura, foi realizado por meio do instrumento chamado Painel de Contribuição. O Painel de Contribuição, como o próprio nome diz, é uma planilha de apoio ao gerente de uma unidade organizacional (UO), que contempla dois tipos básicos de informação: (a) o status das estratégias corporativas (ou parte delas) de responsabilidade da UO; e, (b) o status das estratégias ou temas prioritários particulares e específicos da UO.



CARTAZES



RAE



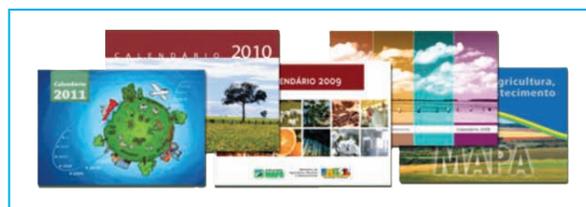
MEMÓRIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA



PASTAS E DVD'S DO CICLO DE PALESTRAS GERENCIAIS



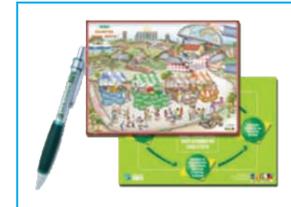
PORTA TRECOS (PAPEL E PVC)



CALENDÁRIOS 2007 À 2011



VÍDEO-GE



MOUSE PADS E CANETA

## 4. Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos

Para mensurar a estratégia do MAPA, foram definidos instrumentos de medição (indicadores e respectivas metas) utilizados para avaliar e comunicar o desempenho alcançado, frente aos resultados esperados, de cada um dos **Objetivos Estratégicos**.

Os Indicadores de Desempenho criaram condições necessárias para avaliações periódicas da estratégia.

Os indicadores, abaixo relacionados, foram revisados em 2011 e 2013.

### **Indicadores de Desempenho dos Objetivos Estratégicos**

<b>PERSPECTIVA DA SOCIEDADE</b>
<b>INDICADORES</b>
- Variação do Valor da Exportação de Produtos do Agronegócio
- Variação do PIB do Agronegócio
- Índice Composto da Produção de Produtos não-alimentares e não energéticos
- Taxa da Produção Apoiada pela Política de Preços Mínimos e Mecanismos de Comercialização
- Volume de Produção Agropecuária Per Capita
- Índice de conformidade de produtos de origem animal
- Índice de conformidade de produtos de origem vegetal
- Produção de biocombustíveis líquidos a partir de biomassa agrícola
<b>PERSPECTIVA AGRONEGÓCIO E PARCEIROS</b>
<b>INDICADORES</b>
- Índice de percepção sobre Informações Estratégicas
- Índice de Percepção do Agronegócio com Relação à Atuação do MAPA
- Índice de Percepção da Capacidade de Fortalecimento e Harmonização

## PERSPECTIVA PROCESSO INTERNOS

### INDICADORES

- Nº de acessos ao documento de projeções do agronegócio, no portal do Mapa
- Taxa de atualização de estudos sobre as cadeias produtivas
- Número de estudos de prospecção elaborados e divulgados
- Índice de Fitossanidade
- Índice de conformidade de insumos agrícolas
- Taxa de Conformidade de Resíduos e Contaminantes
- Percentual de auditorias realizadas na Rede Nacional de Laboratórios Agropecuários no período programado
- Porcentagem de bovinos e a área total dos 26 estados da federação e do DF que são reconhecidos pela OIE como livres de Febre Aftosa Rebanho
- Índice de Conformidade dos Insumos Pecuários
- Porcentagem de suspeitas atendidas no prazo legal (síndromes: vesicular; nervosa; hemorrágica do suíno; respiratória e nervosa das aves)
- Conservação de Recursos Genéticos em Coleções
- Iniciativas de incentivo a inovação desenvolvidas
- Produtividade Agrícola de Grãos
- Número de normas para inclusão das espécies vegetais no regime de proteção de cultivares
- Implementação de projetos para intensificar a adoção de sistemas de plantio direto na palha
- Unidade de Produção Orgânica Controlada no Brasil
- Número de cadeias de valor de produtos agropecuários contempladas com ações de organização e estruturação para uso de indicação geográfica e marca coletiva
- Número de Cultivares Protegidas
- Número de beneficiários atendidos com financiamentos com recursos do Funcafé
- Número de projetos-piloto sobre temas estratégicos negociados, concebidos, desenvolvidos e implantados pela AGE
- Percentual de área coberta pelo seguro rural subvencionado

- Custo Médio do Financiamento da Safra
- Custo Logístico Médio
- Taxa de avaliação de projetos em tramitação no Congresso Nacional
- Taxa de interlocução da CGAC no levantamento das demandas das Câmaras Setoriais e Temáticas
- Número de Eventos Externos
- Taxa de notícias espontâneas favoráveis
- Volume da Produção Transportada nos Modais Ferroviário e Hidroviário
- Volume de Produtos Exportados por Portos da Região Norte/Nordeste
- Jovens e mulheres capacitados
- Número de Pessoas Capacitadas no PISACOOOP
- Percentual de RAEs Corporativas Executadas
- Grau de Entendimento dos Gerentes sobre a Gestão Estratégica
- Taxa de Execução dos Recursos Orçamentários
- Número de Processos de Trabalho Mapeados e Melhorados
<b>PERSPECTIVA PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>
<b>INDICADORES</b>
- Taxa de servidores participantes de comunidades virtuais
- Índice de atendimento dos sistemas de informação
- Grau de satisfação do servidor do MAPA
- Índice de execução anual das metas quantitativas do PPA
- Índice de satisfação com a comunicação interna no MAPA
- Percentual de servidores com a avaliação de desempenho mensurada
- Índice de Capacitação em Competências

## 5. Execução das estratégias e implantação do processo de gestão estratégica

O processo de execução das estratégias do Ministério no período 2006-2015, foi impactado por fatores negativos e positivos em seus 10 anos de existência. Importante ressaltar que apesar dos percalços, o Mapa conseguiu efetuar medições trimestrais dos indicadores estratégicos, acompanhar a execução das iniciativas estratégicas (projetos) e realizar doze RAEs até 2012, com seus dirigentes.

Os principais fatores que favoreceram a execução do projeto, o consequente acompanhamento da execução das estratégias, bem como a implantação do processo de gestão estratégica, foram:

- a) Apoio da alta administração no período inicial – agosto/2006 – abril/07;
- b) Inserção do Projeto da Gestão Estratégica no Plano Plurianual PPA 2008-2011;
- c) Comunicação e educação de grande parte dos servidores em gestão estratégica;
- d) Estruturação organizacional da gestão estratégica – Assessoria de Gestão Estratégica (AGE);
- e) Continuidade do projeto após oito mudanças de Ministro no período de 10 anos; e
- f) Oficinas de desdobramento das estratégias do Mapa em unidades organizacionais, tais como: departamentos, Superintendências Federais de Agricultura e Laboratórios Nacionais Agropecuários;

Os principais fatores que dificultaram a execução do projeto, o consequente acompanhamento da execução das estratégias, bem como a implantação do processo de gestão estratégica, foram:

- a) Apoio insuficiente da alta administração;
- b) A Organização e seus Líderes / Gerentes não internalizaram a estratégia em seu sistema de gestão;
- c) Cultura estratégica pouco desenvolvida / valorizada na organização;
- d) Dia-a-dia turbulento, o que dificultou aos gerentes acompanharem e gerirem a estratégia da organização;
- e) Rotatividade da alta direção, de gerentes e de responsáveis pela coordenação do processo de gestão da estratégia; e
- f) Falta de motivação dos servidores ao longo do processo, a despeito da ampla divulgação do papel da gestão estratégica na organização, causada pelos fatores mencionados anteriormente.

O novo estilo de gestão da alta administração, implementada a partir de abril 2007, levou a um retrocesso na implantação de um processo de gestão com visão integrada e corporativa. O acompanhamento das estratégias do Mapa deixou de ser realizado pelos objetivos estratégicos para basear-se em um conjunto de resultados estratégicos definidos por cada Secretaria e acordado com o Ministro.

Essa realidade parecia inalterável à primeira vista, já que era senso comum que gestão por objetivos e resultados tinham o mesmo propósito. Quando se gerenciam as estratégias por objetivos, o foco não está na(s) unidade(s) organizacional(is) e sim, na corporação, gerando enfoque de gestão baseado no todo.

Na tentativa de superar os desafios estratégicos representados pelos objetivos estratégicos, a organização concentrou todos os recursos disponíveis na sua consecução.

É importante ressaltar que o Ministério não abandonou a gestão pelo Mapa Estratégico (Balanced Scorecard), mas, simplesmente, não a utilizou pelo método tradicional, no apoio às RAEs. Utilizou-a sim, mas baseando-se na formulação de resultados estratégicos, estruturando-se um modelo misto, que contemplou ambas as formas de representação da estratégia da organização. Assim, adotou-se a seguinte lógica: estabelecida a visão de futuro (a ser alcançada em 2015), foram elaborados 25 objetivos estratégicos que indicavam o que a organização teria a superar para que a visão de futuro fosse alcançada. Para a construção dos objetivos estratégicos, foi estabelecido portfólio de projetos estruturantes. Os objetos de gestão estratégica utilizados na primeira fase do projeto, foram implementados em quase sua totalidade, agregando-se mais alguns projetos estruturantes e indicadores de desempenho para acomodar as prioridades da nova administração.

Com a frequente substituição de dirigentes, a Assessoria de Gestão Estratégica não realizou as RAEs previstas. Entretanto, estabeleceu acompanhamentos trimestrais dos indicadores, com aferições e avaliações enviadas pelas unidades responsáveis. Esses resultados consolidados eram encaminhados para conhecimento dos Órgãos do MAPA. Preparou-se, também, projeto para a revisão do planejamento estratégico, que findou em dezembro de 2015.

Naquele ano, com a nova estruturação do Ministério, pelo Decreto N° 8.492, de 13/07/2015, a Assessoria de Gestão Estratégica foi extinta, tendo suas competências transferidas para a Coordenação-Geral de Planejamento. Em função do término do planejamento estratégico, no final de 2015, e da posse dos novos dirigentes, optou-se pela continuidade do acompanhamento dos indicadores, para fechamento do ano de 2015, apresentando seus resultados em relatórios enviados para validação dos Órgãos do Ministério.

## 6. Principais benefícios alcançados

Após o término do período 2006-2015, com a experiência do processo de gestão estratégica no Mapa e, principalmente devido à determinação dos órgãos de controle em acompanhar esses resultados, pode-se dizer que foi implantado o embrião de uma cultura de gestão por resultados na Organização.

Uma das vantagens de se ter uma estrutura de gestão estratégica estabelecida é que a organização começa, mesmo que lentamente, a focar suas energias em um conjunto de desafios que a transformarão, de forma a prepará-la para atender as necessidades futuras dos seus públicos de interesse e da sociedade em geral.

Pode-se afirmar que os primeiros anos foram de construção do alicerce, ou seja, da informação e preparação dos servidores, especialmente dos gerentes médios, no tema estratégia e respectiva gestão.

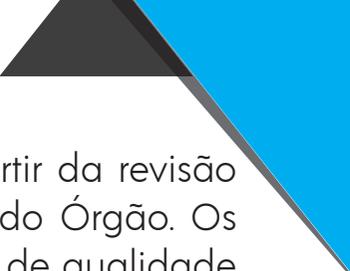
O alinhamento da estratégia à gestão operacional, também ajuda a organização a se "proteger" de mudanças bruscas, advindas de novas orientações estratégicas trazidas por novas administrações, minimizando, assim, as consequências da descontinuidade administrativa, tão comum nesses cenários.

Nesse contexto, o Mapa está hoje melhor preparado para vincular seus Planos Plurianuais às estratégias estabelecidas. O primeiro esforço nesse sentido foi realizado no PPA 2008-2011, quando os objetivos setoriais do PPA foram construídos alinhados integralmente aos objetivos estratégicos da perspectiva da Sociedade do Mapa Estratégico do Ministério.

Os investimentos em comunicação e educação em gestão estratégica começaram, mesmo que timidamente, a gerar resultados que impactaram na melhoria da gestão das unidades organizacionais. Algumas unidades começaram a relacionar as Estratégias do Mapa aos seus Planos Operativos Anuais e ao Relatório de Gestão.

Com o término, em dezembro de 2015, do primeiro ciclo de Planejamento Estratégico (PE) do Mapa, deu-se início, ainda, nesse ano, ao processo de elaboração do novo Planejamento Estratégico com contratação, em parceria com o Ministério do Planejamento, de consultoria especializada, utilizando a mesma metodologia: Balanced Scorecard (BSC).

No período de junho de 2015 a julho de 2016, foi elaborado o segundo ciclo do Planejamento Estratégico do



Ministério, correspondente ao quadriênio 2016-2019. A estratégia da organização foi desenhada a partir da revisão de sua Missão e Visão de Futuro, estabelecidas de forma conjunta e validadas pela alta liderança do Órgão. Os objetivos estratégicos para esse novo período foram substancialmente alterados, representando o salto de qualidade que o Mapa necessitava alcançar para cumprir suas competências e a estratégia estabelecida.

Por tudo isso, pode-se constatar que desde 2006 este Ministério vem buscando modernizar e desburocratizar a sua atuação, aumentando a efetividade das ações frente aos novos desafios de cunho científico, tecnológico, ambiental e socioeconômico, tornando-se referência na execução de políticas públicas em benefício da sociedade brasileira. Ao mesmo tempo, houve o esforço em se comunicar, de forma mais clara e organizada, os resultados alcançados pela Organização e seu impacto sobre a sociedade.

# 7. Avaliação dos Objetivos Estratégicos constantes da Perspectiva da Sociedade - Ciclo 2006 - 2015

## 7.1 Perspectiva da Sociedade

Os Objetivos Estratégicos relacionados à Perspectiva da Sociedade, que representam as entregas do Ministério ao cidadão, apresentaram farol verde, resultado final bastante satisfatório, o que evidencia o cumprimento da meta estabelecida em 2006, seus avanços e aprimoramentos. Desse modo, atendeu-se o estabelecido na Visão de Futuro de ***“Ser reconhecido pela qualidade e agilidade na implementação de políticas e na prestação de serviços para o desenvolvimento sustentável do agronegócio”***, assim como os propósitos da missão de ***“Promover o Desenvolvimento Sustentável e a Competitividade do Agronegócio em Benefício da Sociedade Brasileira”***.

Esse resultado pode ser constatado ao se verificar o desenvolvimento do setor agropecuário. O Ministério intensificou sua atuação, em sintonia com as diretrizes estabelecidas em seu Planejamento Estratégico, nas Políticas de Governo, em parceria com o setor produtivo. Ademais, viabilizou ações estratégicas para fortalecer e promover: a) a pesquisa, que buscou um crescente desenvolvimento tecnológico e conhecimento da agropecuária; b) a defesa agropecuária, fundamental para assegurar a oferta, a qualidade e a inocuidade dos alimentos que chegam à mesa do consumidor brasileiro; c) o acesso aos recursos do crédito rural e a concessão de subvenção econômica ao prêmio do seguro rural; d) o monitoramento meteorológico e climático; e) o zoneamento agrícola e a gestão de riscos climáticos e de proteção de renda para a atividade agropecuária; f) a armazenagem, o abastecimento alimentar e a comercialização, incluindo os mecanismos de apoio ao produtor, como o crédito rural; a Política de Garantia de Preço Mínimo (PGPM); as Aquisições do Governo Federal (AGF); e, o Prêmio Equalizador Pago ao Produtor (PEPRO); g) a competitividade das exportações dos produtos agropecuários; as negociações e acordos, diante das barreiras tarifárias e não-tarifárias inerentes ao comércio internacional; e a promoção comercial; h) ações de fomento e desenvolvimento agropecuário, i) a agricultura de baixa emissão de carbono; j) a produção de biomassa agropecuária; k) a produção orgânica e de base agroecológica; l) a implementação de Boas Práticas Agropecuárias – BPA; e m) a irrigação e a racionalização

de recursos hídricos; dentre outras.

As ações desenvolvidas nesses temas foram e são subsídios importantes para o bom desempenho do agronegócio.

### **7.1.1 - Objetivo:**

#### **Impulsionar o Desenvolvimento Sustentável do país por meio do agronegócio**

O desempenho do agronegócio e, sobretudo, da agropecuária, em relação aos demais setores, revela a importância de sua contribuição para o crescimento da economia e para o controle inflacionário, assegurando o adequado abastecimento do mercado interno e o aumento das exportações, contribuindo também para o equilíbrio da balança comercial.

A necessidade de se produzir em larga escala, de forma economicamente viável e ambientalmente sustentável, fez com que este Ministério atuasse de forma mais efetiva, empreendendo ações de suporte ao setor agropecuario, no que se refere ao aumento da produção, que permitiu abastecer o mercado interno e o externo, gerando divisas cambiais, com a exportação de seus excedentes, que foram determinantes para a obtenção de superávits na balança comercial. O Mapa contribuiu também para o aumento da produtividade, balizado no apoio ao produtor e na sustentabilidade ambiental, a partir do desenvolvimento de ações estruturantes de defesa agropecuária, de fomento, de desenvolvimento tecnológico e de inovação nas cadeias agroindustriais e produtivas, de negociações e acordos internacionais e de promoção comercial.

Apesar da crise econômica e do ajustamento da política macroeconômica brasileira, no período, pode-se considerar que os bons resultados quanto ao fomento da produção agropecuária foram atingidos, com a resposta positiva do setor agropecuario. Continua o desafio de contribuir de forma relevante para a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Da mesma forma, desafios relacionados a um ambiente repleto de riscos, por conta das adversidades climáticas e incertezas econômicas, fez com que ações fossem realizadas, no sentido de propiciar condições mais favoráveis aos produtores rurais, a exemplo do zoneamento agroclimático, do aumento da abrangência do Seguro Rural, das políticas de regulação de preços, e daquelas voltadas para o abastecimento e de concessão de crédito rural, desde

a etapa da produção até a comercialização dos produtos.

Os indicadores relacionados a esse Objetivo Estratégico foram revisados em 2011 e 2012, para melhor expressar o acompanhamento das áreas na aferição das respectivas metas.

### **Indicadores:**

1. Variação do PIB do Agronegócio; e
2. Variação do Valor da Exportação de Produtos do Agronegócio.

O indicador "Variação do PIB do Agronegócio", cujo resultado está representado com farol na cor verde mede o crescimento econômico e a melhoria da qualidade de vida da população. O indicador "Variação do Valor das Exportações de Produtos do Agronegócio", apresentou, ao final do Ciclo, resultado identificado com farol na cor amarela, motivado pela queda dos preços das principais commodities, no período.

### **7.1.2 - Objetivo:**

#### **Aumentar a Produção de Produtos Agropecuários não-alimentares e não-energéticos**

Este objetivo visou ampliar o abastecimento interno, de forma a disponibilizar no mercado quantidades de matérias primas (borracha, madeira, fumo, couro, algodão, flores, fibras e celulose) a preços adequados, tanto para o consumo in natura, quanto para a produção de bens processados.

Neste período avaliado, entre os anos de 2011 e 2012, deu-se ênfase às ações desenvolvidas no âmbito da Política Agrícola, relativas às florestas plantadas, com a elaboração do Plano Nacional de Desenvolvimento de Florestas Plantadas. Nesse período, ocorreu a ampliação da demanda interna por produtos florestais, com ênfase na biomassa para produção de energia e madeira sólida para a construção civil, dentre outros. Dessa forma, a participação do Brasil no mercado internacional de produtos madeireiros foi ampliada.

Há grande potencial de expansão do setor de florestas plantadas no Brasil. É de se esperar que, com a nova realidade cambial o setor de siderurgia se recupere e volte a exportar, representando importante vetor de demanda

para madeira de florestas plantadas. Os demais setores também devem incrementar seus produtos. A participação do Brasil no mercado internacional de produtos madeireiros é muito pequena (da ordem de 1%), com exceção da celulose, em que o Brasil já tem participação relevante e crescente.

Colaboraram também para o alcance deste objetivo as políticas de crédito rural para incentivo da produção, com aumento dos recursos e taxas de juros mais favoráveis.

### **Indicador:**

Índice Composto da Produção de Produtos não Alimentares e não Energéticos.

O referido Objetivo Estratégico possui um único indicador, sendo que o seu resultado se apresenta com farol na cor verde e suas metas foram superadas ano após ano.

### **7.1.3 - Objetivo:**

#### **Garantir a Segurança Alimentar**

Considerando o interesse social e as condições de adversidade em que o setor agropecuário operou no período, foi fundamental a participação do Governo, com a utilização de mecanismos de apoio ao produtor rural, que pudessem garantir a segurança alimentar, com preços acessíveis à população. Obteve-se divisas para o país e melhor renda ao produtor, preservando o meio ambiente e garantindo a sustentabilidade do negócio.

O bom desempenho da agropecuária nacional possibilitou ao Brasil oferecer à sua população alimentos em quantidade suficiente, com diversificação e qualidade, e à preços acessíveis, gerando empregos e garantindo segurança alimentar.

Produziu-se a maior safra de grãos de todos os tempos, em torno de 209,5 milhões de toneladas em 2015, mantendo ou até mesmo elevando o patamar de preços, gerando boas margens aos produtores rurais.

Visando dar oportunidade ao produtor rural de manter a sua produção com custo reduzido, o Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural (PSR) buscou incentivar o aperfeiçoamento dos produtos de seguro oferecidos

pelas seguradoras.

As análises fiscais referentes às inspeções de produtos de origem animal e vegetal foram intensificadas, com o propósito de melhorar a eficácia dos trabalhos. Na área de inspeção de produtos de origem animal, no período, procurou-se melhorar as ferramentas existentes, no intuito de disponibilizar à sociedade produtos de melhor qualidade. Na área vegetal, as ações desenvolvidas foram direcionadas ao desenvolvimento de ferramentas de melhoria da eficiência da fiscalização e controle, com ênfase na busca de soluções operacionais para atender as demandas da sociedade, bem como de organismos internacionais.

As ações empreendidas para o alcance deste objetivo possibilitaram atender as prioridades da defesa agropecuária, seguro rural e garantia de preço mínimo, e, mesmo diante das restrições orçamentárias e necessidade de pessoal para atuação, os resultados estão positivamente claros na análise dos indicadores, no final do período.

#### **Indicadores:**

Volume de Produção Agropecuária per capita;

Índice de conformidade de produtos de origem animal;

Índice de conformidade de produtos de origem vegetal; e

Taxa de Produção Apoiada pela Política de Preços Mínimos e Mecanismos de Comercialização.

### **7.1.4 - Objetivo:**

#### **Ampliar a Participação da Agroenergia na Matriz Energética**

Este indicador representa a participação da agroenergia na matriz energética, envolvendo dois fatores importantes: o setor público e o privado. O setor público foi o responsável por criar mercado consumidor de biocombustíveis e o setor privado, objetivou a expansão na produção e o aumento do mercado consumidor de biocombustível.

Os resultados alcançados no setor energético, a exemplo do aumento da produção de combustíveis oriundos da produção de biomassa, indicam avaliação positiva na execução das políticas relacionadas ao fornecimento regular de matérias-primas, para produção de biocombustíveis, no período do Plano.

Foram adotadas medidas em benefício do setor sucro-energético que visaram estimular a produção, com linhas de financiamento para expansão da produção e estocagem de Etanol.

## Indicador:

### **Produção de biocombustíveis líquidos a partir da biomassa agrícola.**

Este Objetivo Estratégico possui indicador com resultado de farol na cor verde, com desempenho acima do esperado para todo o Ciclo. A partir de 2013, a produção de combustíveis líquidos (etanol e biodiesel) saltou de 16,7 para 19,7 milhões de tep (tonelada equivalente de petróleo). Ou seja, 13% de aumento em três anos.

Para melhor detalhar os resultados do Planejamento Estratégico 2006-2015, são apresentadas, em anexo, as planilhas contendo a avaliação individualizada dos indicadores Estratégicos, revisados em 2011 e 2013, e que foram acompanhados pelas áreas responsáveis, para o período do Plano.

*“Uma organização orientada à estratégia tem como característica o alinhamento e convergência de seus processos e sua gestão à estratégia. Ou seja, trata-se de **uma organização cujo maior direcionador é o alcance de sua Visão de Futuro e resultados relacionados**. Trata-se de uma organização que compreende que todas as suas atividades rotineiras e suas iniciativas estão em prol de um resultado maior. Uma organização orientada à estratégia traz consigo cinco grandes fundamentos: liderança executiva, para mobilizar a mudança; tradução da estratégia; alinhamento da organização para criar sinergias; transformação da estratégia em tarefa de todos e em processo contínuo”.*

*“Entendemos que tão importante quanto ter uma estratégia é ter a capacidade de implementá-la. Para isso, processos de gestão da estratégia e seu vínculo com o dia-a-dia são fundamentais. O desenvolvimento e a implementação da estratégia dependem muito do contexto das organizações (pressupostos e culturas). Independente da forma como cada organização se estrutura e de seu contexto, o alcance dos melhores benefícios, com a utilização do Balanced Scorecard, está em **gerar na organização uma maior pró-atividade em relação à estratégia, estimulando-se a análise e gerenciamento contínuo da hipótese estratégica por meio do monitoramento dos indicadores associados aos objetivos**. Esta análise engloba, também, os impactos de fatores externos e internos na hipótese inicial, permitindo que a organização seja mais ágil em suas priorizações de projetos e redefinições/correções de rumo de suas estratégias”.*  
(David Norton)

# Referências

BRASILIA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Plano estratégico. Edição atualizada e revisada. Brasília: MAPA/AGE, 2009; Projeções do agronegócio – Brasil 2008/09 a 2018/19. Assessoria de Gestão Estratégica. Brasília: MAPA/ACS, 2009; Relatório de avaliação dos objetivos setoriais do Mapa: MAPA/AGE, 2009. AUTORIA: Paulo Sérgio Vilches Fresneda; Estela Alves de Medeiros; Roberto Papa; Rafael Fernandes Lopes de Oliveira

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Organização orientada para a estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

\_\_\_ A execução premium. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

RELATÓRIO GESTÃO ESTRATÉGICA  
AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS 2006-2015

INDICADORES ESTRATÉGICOS

# Representação do MAPA Estratégico

## Perspectiva da Sociedade



## Perspectiva do Agronegócio e Parceiros



## Perspectiva de Processos Internos



## Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento



**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**  
Farol obtido pela pontuação média dos indicadores

## REPRESENTAÇÃO GRÁFICA

- 3 PONTOS;
- 2 PONTOS e
- 1 PONTO.
- Sem medição

Legenda:

- 2006
- 2015

# REPRESENTAÇÃO FINAL DA AVALIAÇÃO DO CICLO 2006- 2015

## Perspectiva da Sociedade



## Perspectiva do Agronegócio e Parceiros



## Perspectiva de Processos Internos



## Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento



## Faróis de Desempenho – parâmetros para avaliação

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Farol obtido pela pontuação média dos indicadores

INDICADOR  = 3 pontos  = 2 pontos  = 1 ponto  = 0 ponto  = sem pontuação

MÉDIA = 2,51 a 3 pontos  1,51 a 2,50  1,00 a 1,50  < 1  não mensurável 

### INDICADORES

O Farol demonstra o resultado em relação à meta

 Consecução da meta maior ou igual a 90%

 Consecução da meta entre 60 e 89%

 Consecução da meta menor do que 60%

 Indicador não mensurável no período

 Informações não enviadas pela área técnica

POLARIDADE

 Quanto Maior, Melhor

 Quanto Menor, Melhor

 Melhor Constante

### PROJETOS ESTRATÉGICOS

Farol relacionado à execução das etapas

 Andamento normal, conforme planejado

 Com atrasos considerados não críticos

 Com problemas na execução, que ensejam ajustes imediatos

 Informações não enviadas pela área técnica

# Objetivos Estratégicos: Avaliação do Ciclo

## **Avaliação dos Objetivos:**

Os Objetivos Estratégicos relacionados a Perspectiva da Sociedade, representam a entrega do ministério à sociedade, apresentam farol verde, o que evidencia o cumprimento da meta estabelecida em 2006 e vai de encontro com a Visão traçada que é: Ser reconhecido pela qualidade e agilidade na implementação de políticas e na prestação de serviços para o desenvolvimento sustentável do agronegócio.

Os Objetivos ligados a essa perspectiva foram mensurados através de indicadores de desempenho com resultados satisfatórios durante a execução do ciclo 2006-2015.

Os principais indicadores dessa perspectiva são: Variação do Valor das Exportações de Produtos do Agronegócio que na avaliação final do ciclo apresenta farol amarelo motivado pela queda dos preços das principais commodities. O indicador "Variação do PIB do Agronegócio" representado com farol verde, mede o crescimento econômico e melhoria da qualidade de vida da população. O desempenho do agronegócio e, sobretudo, da agropecuária em relação aos demais setores revela a importância de sua contribuição para o crescimento da economia e para o controle inflacionário, assegurando o adequado abastecimento do mercado interno e o aumento das exportações, contribuindo para o equilíbrio da balança comercial.

Para o objetivo Estratégico Garantir a Segurança Alimentar todos os indicadores que compõem esse objetivo possuem faróis verdes. Volume de Produção agropecuária per capita é um indicador que explica a relação entre a produção agropecuária nacional e o abastecimento baseado na premissa de que quanto maior a produção agropecuária per capital maior será o nível de abastecimento. Em 2006 foi estipulada meta de 910 kg/hab., e em 2015 no último ano de aferição do planejamento o indicador obteve aferição de 1116 kg/hab., corroborando o aumento da produção e do abastecimento.

Para o Objetivo Estratégico Aumentar a Produção de Produtos Agropecuários não alimentares e não energéticos, visa ampliar o abastecimento, de forma a disponibilizar no mercado quantidades de matérias primas (borracha, madeira, fumo, couro, algodão, flores, fibras e celulose) a preços adequados, tanto para o consumo in natura quanto para a produção de bens processados. Possui um único indicador com farol verde e metas superadas ano a ano. O Objetivo Estratégico Ampliar a Participação da Agroenergia na Matriz Energética representa a participação da agroenergia na matriz energética envolvendo dois fatores importantes: setor público e privado. O setor público é responsável por criar mercado consumidor de biocombustíveis e o setor privado objetiva a expansão na produção e aumento de mercado consumidor de biocombustível. Esse objetivo possui indicador de farol verde com desempenho acima do esperado para todo o ciclo. A partir de 2013, a produção de combustíveis líquidos (etanol e biodiesel) saltou de 16,7 para 19,7 milhões de tep, ou seja, 13% de aumento em três anos.

O conjunto de Objetivos Estratégicos e indicadores apresentados acima, com metas traçadas em 2006 e realizadas em 2015, verifica que o órgão contribui fortemente para a realização da visão estabelecida em 2006. Colaboraram para resultado positivo do Planejamento Estratégico as políticas de crédito para incentivar a produção, com taxas de juros mais favorecidas, difusão de tecnologias agrícolas, aumento da produtividade de agrícola, e os processos internos desenvolvidos pela instituição que retrata a execução do órgão.

# Objetivos Estratégicos: Avaliação do Ciclo

Os Objetivos Estratégicos relacionados a Perspectiva da Sociedade, Agronegócio e Parceiros não alcançaram a meta estabelecida em 2006 e apresentam farol vermelho para os Objetivos Estratégicos e indicadores devido a não realização das pesquisas e problemas orçamentários. Mesmo diante dos problemas apresentados a área de comunicação do MAPA é atuante em relação aos acontecimentos noticiados pela mídia.

A Perspectiva dos processos internos possui farol verde onde apresentam os principais processos desenvolvidos pelo MAPA. Nessa perspectiva foram agrupados os objetivos estratégicos que a instituição teve de alcançar para atender Objetivos Estratégicos e indicadores de desempenho retratados na perspectiva anterior. No relatório abaixo podemos observar os resultados dos processos que a organização conseguiu alcançar para garantir a satisfação dos públicos de interesse e, conseqüentemente, seu reconhecimento. São eles: melhorar a qualidade e o acesso às informações para o agronegócio; aprofundar o conhecimento sobre o agronegócio; ampliar a oferta de estudos de prospecção e avaliação; garantir a inocuidade e a qualidade dos alimentos; estimular a agregação de valor na produção agropecuária; desenvolver e garantir o acesso a tecnologias; buscar maior efetividade na formulação e implementação das políticas públicas para o agronegócio; aprimorar a articulação do agronegócio e sua participação nas ações do MAPA; promover o agronegócio e a imagem do MAPA; promover a organização e a integração das cadeias produtivas; fortalecer o processo de gestão estratégica no MAPA; ter eficiência e transparência na execução orçamentária e financeira; e, melhorar continuamente a infra-estrutura e os processos de trabalho. Esses objetivos foram desdobrados em 35 indicadores onde atingiram média de 2,65 na escala de três pontos, na execução de seus indicadores, conforme metodologia aplicada.

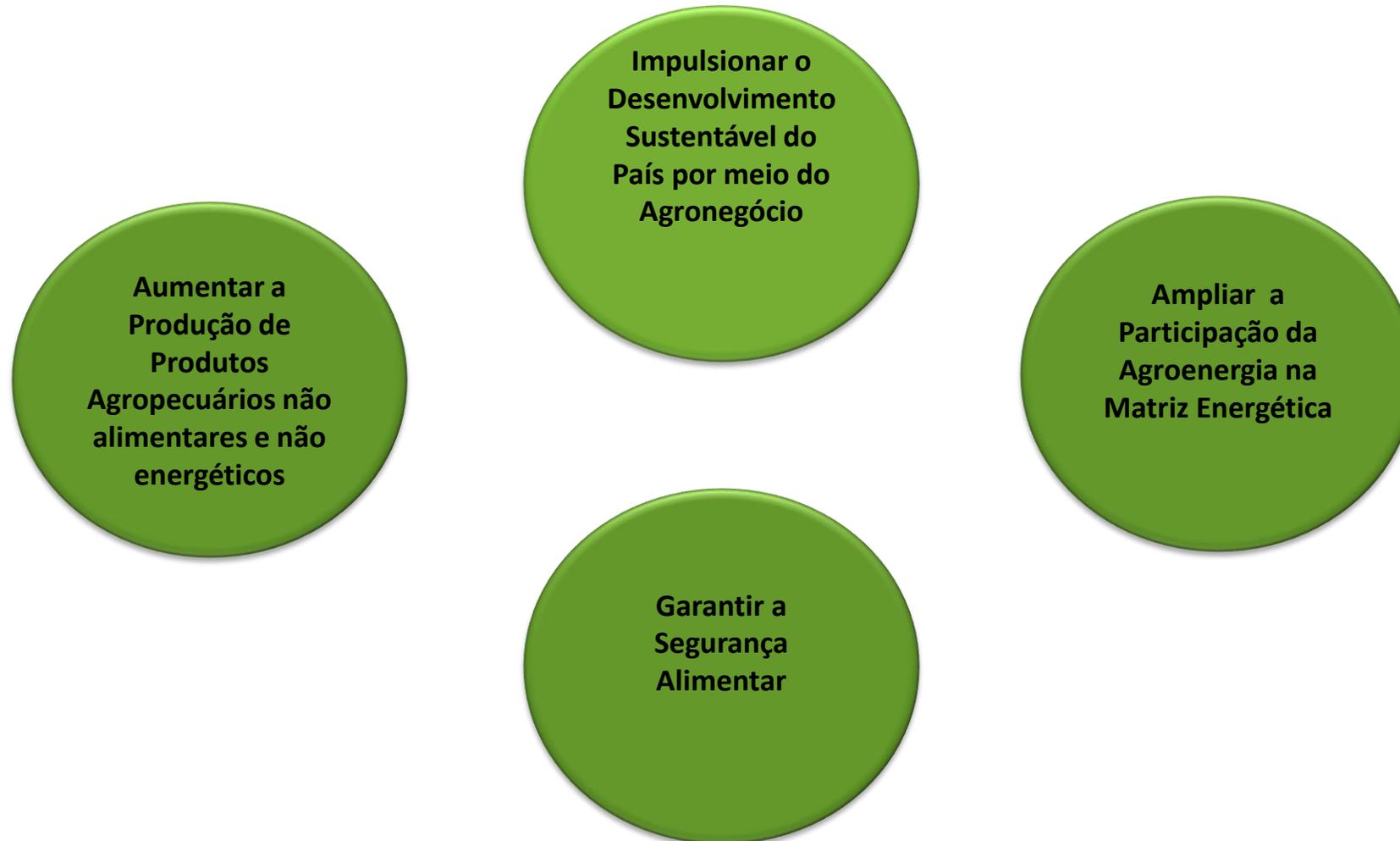
A Perspectiva de Pessoas, Aprendizado e Crescimento, congrega os objetivos estratégicos que focam o desenvolvimento das pessoas, o ambiente de trabalho da instituição, assim como suas tecnologias que servem de base para execução dos processos organizacionais. São eles: melhorar a gestão da informação e do conhecimento; valorizar e motivar as pessoas e fortalecer o trabalho em equipes multidisciplinares; desenvolver cultura orientada para resultados; desenvolver comunicação interna ágil e eficaz; e, desenvolver e reter competências do corpo funcional. Essa perspectiva possui farol amarelo que foram desdobrados em sete indicadores que nos relatam dificuldade enfrentadas nas áreas de capacitação e pessoas. Mesmo o resultado aquém do esperado para o ciclo 2006-2015, não influenciou negativamente as demais perspectivas acima.

A avaliação do ciclo 2006 -2015 é positiva em relação ao primeiro monitoramento feito em 2006 e o resultado em 2015, conforme slide 2. Obtivemos avanços significativos no acompanhamento da estratégia e execução dos processos desenvolvidos.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), "A estratégia não é outra coisa senão um conjunto de hipóteses acerca da forma em que podem ser alcançados os objetivos que a organização se propõe."

# Avaliação do Ciclo 2006- 2015

## PERSPECTIVA DA SOCIEDADE



**Variação do Valor das Exportações de Produtos do Agronegócio**

Responsável: CGOE/SRI

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2006:**  
 No período de janeiro a setembro de 2006, as exportações somaram US\$ 36 bilhões, 11% acima do valor exportado no mesmo período de 2005. Com isso a meta anual de 4% foi superada, devido ao crescimento das exportações de açúcar e álcool; papel e celulose; cereais, principalmente milho e trigo; couros e seus produtos; fumo e tabaco; complexo soja; suco de laranja; e café. A expectativa é que a taxa de crescimento das exportações do agronegócio no ano de 2006 seja de 10%, mais do que o dobro da meta anual de 4%. Os indicadores que afetam o desempenho da variação do valor das exportações do agronegócio são: Índice Composto da Produção de Produtos não Alimentares e não Energéticos Volume de Produção Agropecuária per Capita Índice de Conformidade de Produtos de Origem Vegetal e Animal. Quanto maiores estes indicadores maior será o valor das exportações.

**Análise de 2015:**  
 No encerramento de 2015, as exportações do agronegócio alcançaram a cifra de US\$ 88,22 bilhões, com decréscimo de 8,8% em relação ao valor exportado entre janeiro e dezembro de 2014, que foi US\$ 96,75 bilhões. As exportações do complexo soja, principal setor do agronegócio brasileiro em valor exportado, foram responsáveis por 31,7% das vendas externas do agronegócio no período final de avaliação, ante 32,5% de participação no ano precedente. No ano, foram comercializadas 54,3 milhões de toneladas de soja em grãos, enquanto que no mesmo período de 2014 foram vendidas 45,7 milhões de toneladas, o que indicou incremento de 18,9% no quantum comercializado, recorde histórico do produto. A cotação média do grão sofreu queda de 24,2% no período. Outros exemplos que demonstram a queda dos preços das principais commodities são: açúcar (-18,8%); carne de frango in natura (-15,2%); açúcar (-18,8%); milho (-9,0%); café verde (-8,9%); e carne bovina in natura (-8,4%). Dessa forma, fica nítido que a retração do valor exportado na comparação 2015/2014 foi ocasionada pela queda do preço da commodity no mercado internacional, sendo esse o comportamento predominante em relação aos principais produtos do agronegócio no período analisado. Todavia, esse declínio foi parcialmente compensado pelo crescimento das exportações em quantidade, havendo, inclusive, alguns recordes históricos, como nos casos do milho, da carne de frango in natura, do café verde e da celulose. Os cinco principais setores exportadores, entre janeiro e dezembro de 2015, foram responsáveis por 76,7% das vendas do agronegócio, o que representa diminuição do percentual em relação ao verificado em 2014 (78,4%).

**Variação do Valor das Exportações de Produtos do Agronegócio**

Responsável: CGOE/SRI

**Continuação do slide anterior**

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

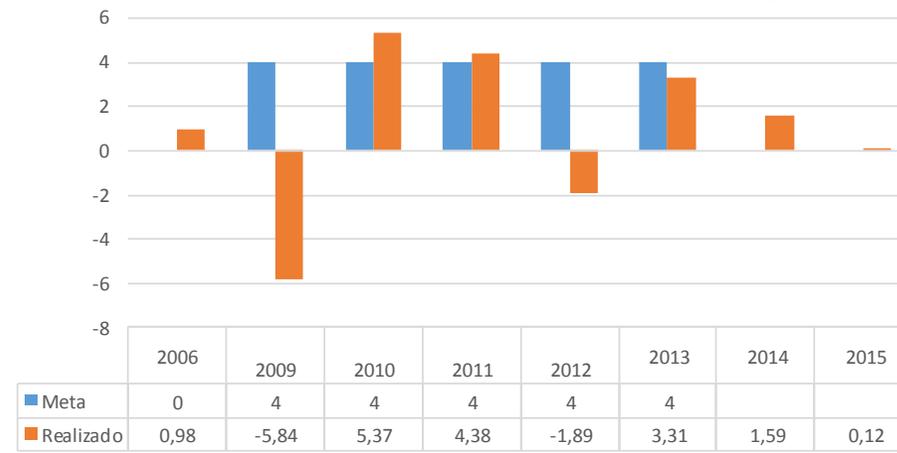
A safra brasileira de grãos bateu inúmeros recordes entre 2006 e 2015, subindo de 122,5 milhões de toneladas na safra 2005/2006 até atingir 207,8 milhões de toneladas na safra 2014/2015. Este incremento na produção nacional possibilitou a criação de um excedente, principalmente de soja e milho, que foi exportado. Com isso, as exportações do agronegócio subiram de US\$ 49,47 bilhões em 2006 para US\$ 88,22 bilhões em 2015.

Não obstante tais significativos números, é importante ressaltar que a safra brasileira de grãos aumentou 85,3 milhões de toneladas entre 2006 e 2015, sendo 41,2 milhões de toneladas de soja e 42,2 milhões de toneladas de milho. A soma do aumento na produção de soja e milho revela que os demais grãos ficaram com produção praticamente inalterada. Esse fato gerou forte impacto nas exportações. A participação dos produtos do complexo soja aumentaram a sua participação na pauta exportadora de 18,8% em 2006 para 31,7% em 2015. Além disso, a participação do milho na pauta também subiu, passando de 0,9% para 5,6%. Ou seja, houve uma concentração da pauta exportadora em produtos primários nesse período.

**Variação do PIB do Agronegócio**

Responsável: DEAGRI/SPA

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2006:**

Nova mensuração realizada ao final do primeiro semestre de 2006 (CNA/CEPEA) registrou decréscimo de 0,98% em relação ao mesmo período de 2005 e um recuo de 0,15% referente ao mês de junho. Se o PIB mantiver o ritmo de desaceleração no segundo semestre de 2006, com a nova projeção anual a queda prevista é de 1,88% em comparação com 2005. Um pouco menor que a última previsão (-1,94%). Não houve mudança de estratégia. Perspectiva - substituição de culturas ou redução da área plantada e do uso de tecnologia. Providências foram adotadas pelo MAPA para minimizar o impacto da crise. Baixos preços pagos aos produtores rurais pelos produtos agrícolas e pecuários foram apontados como elementos que contribuíram para o desempenho apurado. Este indicador tem ligação estreita com todos os demais. O crescimento ou retração do PIB tem relação direta com a produção (alimentar, não alimentar, energética); com acesso à tecnologia; qualidade dos produtos; custo de financiamento; organização das cadeias produtivas; promoção comercial e setor de insumos e de distribuição. No que tange ao indicador em si, ou seja, o PIB do agronegócio, ele foi elaborado pelo CEPEA/CNA.

## **Variação do PIB do Agronegócio**

Responsável: DEAGRI/SPA

**Continuação do slide anterior**

### **Análise de 2015:**

A conjuntura econômica desfavorável nestes primeiros seis meses refletiu sobre o desempenho do agronegócio brasileiro. Com isso, o setor finalizou o primeiro semestre de 2015 com queda de 0,15%. No acumulado do período, pesou o desempenho baixista do ramo agrícola, com queda semestral de 0,47%. Na agricultura, apenas o segmento de insumos acumulou taxa positiva (0,21%). Em contrapartida, o primário registrou a maior queda (1,55%). Ao longo de todo o semestre, a deterioração dos preços agrícolas pesou neste resultado, visto que para a produção a expectativa é de elevação em 2015. No que tange às cotações, as pressões relacionam-se às dinâmicas observadas nos principais grãos: algodão, milho, soja e trigo. No ramo pecuário, o saldo foi de crescimento (0,53%) no ano, tendo o segmento primário a alta mais expressiva, de 1,13% no semestre, contra o recuo de 1,38% no segmento industrial. Para o básico, a baixa oferta de bovinos prontos para o abate e as exportações de carne puxaram as cotações do animal e explicam o cenário de crescimento. Na indústria, os menores volumes processados das três atividades acompanhadas (calçados, laticínios e abate) justifica o resultado negativo. As incertezas na economia brasileira e a desaceleração nas cotações das commodities agropecuárias marcaram o primeiro semestre de 2015. Nesse contexto, apenas a expectativa do dólar elevado, na casa dos R\$ 3,20 para o final do ano (segundo o relatório Focus), pode ter um efeito positivo às exportações do agronegócio. Paralelamente, cabe avaliar o reflexo sobre os preços dos insumos, majoritariamente importados. Para os próximos meses, as perspectivas se voltam para os rumos da economia chinesa e seus efeitos sobre a rentabilidade do agronegócio nacional

### **AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

A variação anual do PIB do agronegócio apresentou taxas elevadas e superiores às do PIB brasileiro, com a exceção dos anos em que houve frustração de safras em decorrência de adversidades climáticas, quando a variação do PIB da agropecuária apresentou taxas negativas.

O PIB do agronegócio teve aumento de 29,5%, se situando em R\$ 1,267 trilhões, sendo que para o PIB brasileiro essa variação foi de 25,7%.

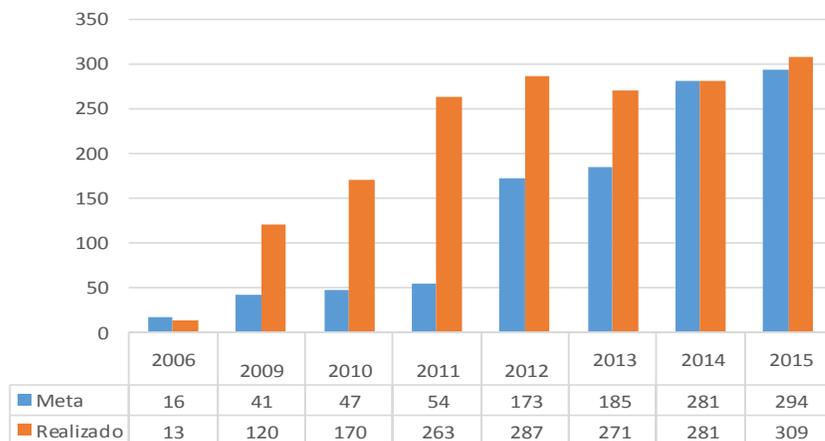
A participação do PIB agropecuário no PIB do agronegócio variou entre 23,5% e 29,8%, cuja participação no PIB brasileiro manteve-se estável em torno de 21%.

O desempenho do agronegócio e, sobretudo, da agropecuária em relação aos demais setores revela a importância de sua contribuição para o crescimento da economia e para o controle inflacionário, assegurando o adequado abastecimento do mercado interno e o aumento das exportações, contribuindo para o equilíbrio da balança comercial.

## Índice Composto da Produção de Produtos não-alimentares e não-energéticos

Responsável: DEAGRO/SPA

### Série histórica do indicador



### Análise de 2006:

Os dados são estimativas pois a divulgação do IBGE, referente a 2005, só ocorrerá em dezembro de 2006. Apenas em 2007, será possível fazer alguma estimativa para 2006. Perspectiva para próximos períodos: o desempenho desse indicador depende do desempenho da produção de borracha, madeira, couro, algodão e fibras (linho, juta, malva, rami), que são os produtos que compõem o indicador. O cenário futuro mostra um ambiente favorável ao investimento nesses itens. Espera-se, portanto, um crescimento considerável de suas produções, o que deverá ocorrer no médio prazo, daqui a cerca de 4 anos, por serem a seringueira e a madeira culturas perenes com prazo maior para entrarem em produção. Os indicadores "Número de tecnologias agropecuárias protegidas", "Índice de ocorrência de doenças", "Taxa de fitossanidade", "Crescimento da área de produção agroecológica e certificada", "Custo médio de financiamento da safra", "Taxa de cobertura do SUASA", "Taxa de produção apoiada pela PGPM e mecanismos de comercialização" dentre outros, estão direta ou indiretamente relacionados com este indicador. Note-se que diferenças muito grandes no valor da produção de madeira, por exemplo, de um ano para o outro, terão efeito idêntico no valor do indicador, independentemente dos demais produtos, pois o valor da produção de madeira é extraordinariamente maior que os demais.

### Análise de 2015:

O valor do indicador para o ano de 2014, conforme dito na caixa de texto ao lado, foi atualizado. O valor final encontrado é de 309%, maior que a meta inicial de 281%. Para 2015, o valor estimado (uma previsão, ainda!) é de 309%.

Projeção de cada produto até 2015 foi calculada com a tentativa de se retirar as flutuações atípicas ou pontuais de cada série. Para isso calculou-se a taxa equivalente de crescimento anual a partir de médias móveis de 3 períodos, considerando o resultado.

Este indicador é calculado com base em fontes, especialmente IBGE, que disponibilizam os dados anualmente, com um atraso de um ano, pelo menos.

Portanto, os valores que apresentamos para 2015 tratam-se de projeções. Mesmo o resultado de 2014 ainda é uma estimativa, pois não se tem os dados consolidados.

O que se apresenta para 2015 foi atualizado com base nas previsões de safra de 2014 e 2015 do IBGE relativas ao algodão herbáceo

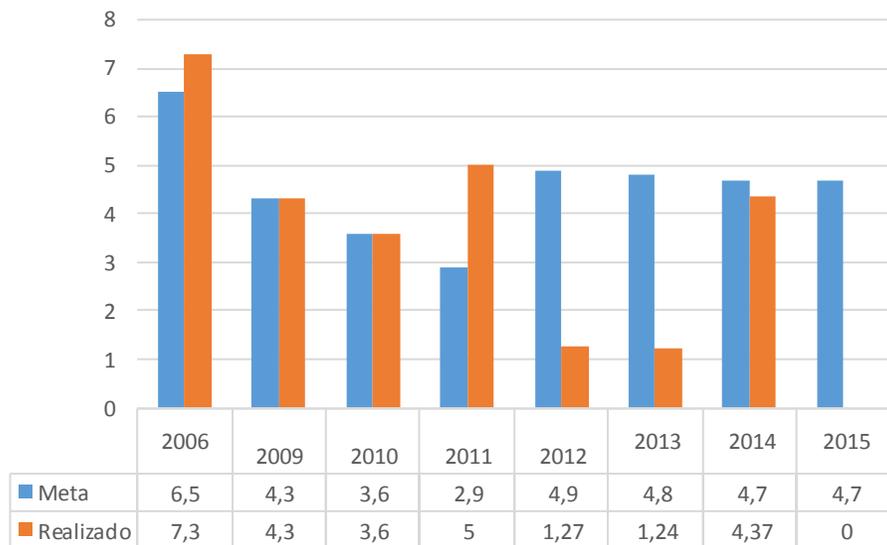
### AValiação DO CICLO 2006-2015:

A meta projetada para 2015 foi superada em 15 pontos percentuais. Além da evolução positiva no mercado de madeira, celulose e papel, algodão e borracha natural, colaboraram para isso as políticas de crédito para incentivar a produção, com taxas de juros mais favorecidas e recursos mais abundantes.

**Taxa de Produção Apoiada pela Política de Preços Mínimos e Mecanismos de Comercialização**

Responsável: DEAGRO/SPA

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2006:**

Os dados obtidos estão superiores aos previstos em função da conjuntura do setor, onde a lei prevê a ação do governo.

Este índice afeta os indicadores: Variação do PIB do Agronegócio e Variação do Valor da Exportação de Produtos do Agronegócio sendo afetado pelo custo médio do financiamento da safra.

Os preços permanecendo abaixo dos preços mínimos há necessidade de novos aportes de recursos o que comprometerá ainda mais a meta estabelecida

Neste caso para este ano não existem medidas que possam reverter o valor determinado

Neste ano os baixos preços determinaram um maior apoio do governo à comercialização, uma vez que os preços estavam abaixo dos preços mínimos. Com a tendência de recuperação para as próximas safras devemos retornar as estimativas originais

**Análise de 2015:**

Em função da entressafra das principais culturas agrícolas, não foi necessário a realização de programas de apoio, pois os preços de mercado estão remunerando os produtores acima dos preços mínimos definidos.

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

O indicador previa uma redução gradual a partir de 6,5% até atingir 4,7% em 2015, ou seja, ao final do período o mercado estaria melhor remunerando o produtor e haveria uma necessidade cada vez menor de apoio do governo federal, uma vez que a taxa expressa a diferença entre os preços de garantia do governo federal e os preços de mercado. Nesse sentido, a grande valorização das commodities agrícolas verificadas no período em análise beneficiou grandemente os produtores, culminando com nenhuma atuação no ano de 2015. Este fato, pelo exposto, é extremamente desejável e a meta não foi zero pois não se podia prever que os preços estariam em patamares mais altos, o que também não serve como parâmetro para os anos vindouros.

**Volume de Produção Agropecuária per Capita**

Responsável: DEAGRO/SPA

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2006:**

Os dados são estimativas, pois o IBGE ainda não disponibilizou os dados de produção de frutas e hortaliças de 2005 nem há estimativa para 2006. Com base nos dados preliminares de 2005 e nas estimativas de produção de 2006, disponibilizados pela CONAB e USDA para grãos e carnes, respectivamente, o valor projetado para o indicador em 2006 poderá não ser alcançado. Perspectiva para próximos períodos: O valor do indicador para 2005 havia sido projetado com base nos dados reais de 2002 a 2004, assim como para os demais anos. Atualizando os dados de 2005, encontrou-se um valor do indicador inferior ao projetado inicialmente. Esse valor, entretanto, não é definitivo, pois ainda são dados preliminares. Da mesma maneira, 2006 apresenta, até o momento, um volume de produção per capita inferior ao estimado anteriormente. Esse resultado tem razões de ordem conjuntural e climática, o que reduziu o volume da produção de grãos em 2005 e 2006. Este indicador é afetado direta ou indiretamente por quase todos os demais indicadores.

**Análise de 2015:**

O resultado esperado para 2015, inicialmente, era de 1175 kg/habitante. Esse foi o valor calculado para o primeiro trimestre. O valor obtido para o 2o trimestre é resultado de uma atualização nas estimativas de safra do IBGE para as culturas da banana, cacau, café, caju, maçã, uva, abacaxi, cebola e mandioca; da Conab para grãos; e do USDA para carnes. Para as culturas que não dispõem de estimativa oficial, projetamos as safras de 2014 e 2015 com base na taxa equivalente de crescimento anual a partir das médias móveis de 2 períodos.

**Comentário de janeiro de 2016:** O valor de 1.116kg/hab/ano calculado para o 3o e 4o trimestre de 2015 é, ainda, uma estimativa baseada em atualização dos números de safra de grãos da CONAB e da produção de carnes, conforme Foreign Agricultural Service/USDA. O resultado de 2014 foi confirmado em 1.086 kg/hab/ano.

**AValiação DO CICLO 2006-2015:**

Quando do início do acompanhamento do indicador, foi projetado para 2006 um indicador com valor de 910 quilos por habitante/ano. Essa meta foi superada, apesar do decréscimo observado entre o ano de 2013 e o de 2014, provocado pela diminuição da safra de alguns produtos como a laranja, por questões climáticas, e o milho, por questões de preço.

**Índice de conformidade de produtos de origem animal**

Indicador utilizado a partir de 2011

Responsável: DIPOA/SDA

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2015:**

O valor obtido está de acordo com o esperado, não afetando negativamente o objetivo associado. Acreditamos que a mensuração nos próximos períodos estarão dentro do esperado. A demanda rotineira do exigente setor responsável pela produção de alimentos de origem animal, e dedicação e observância do cumprimento da Missão do DIPOA são os elementos básicos para o desempenho alcançado

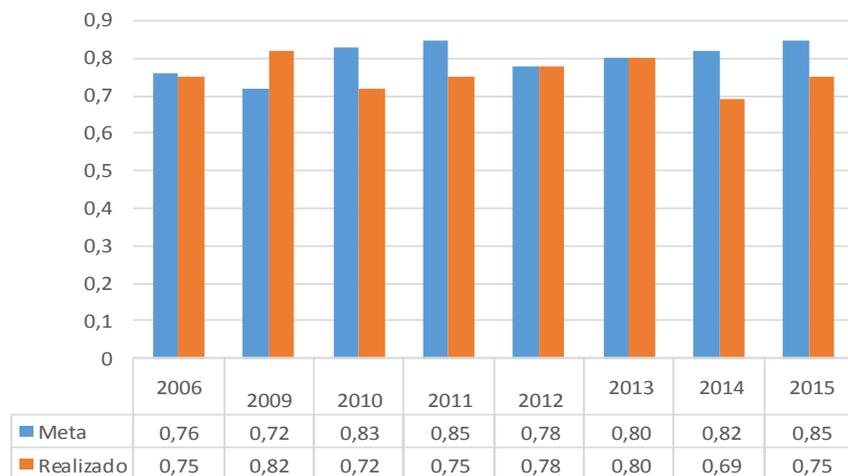
**AValiação DO CICLO 2006-2015:**

A avaliação do período é positiva, com o alcance da meta prevista para 2015. Os processos de monitoramento da qualidade e inocuidade dos produtos de origem animal vieram de aperfeiçoando ao longo dos anos. Em 2013, por exemplo, o Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal criou o Programa de avaliação de conformidade de padrões físico-químicos e microbiológicos de produtos de origem animal comestíveis e água de abastecimento – PACPOA. O Departamento também vem aplicando programas de controle de patógenos, como *E. coli* verotoxigênica e *Salmonella*. As informações destes programas são fundamentais para que se adote uma fiscalização com base em risco. A oferta de alimentos de origem animal, cadastrados no Mapa, aptos ao consumo, resguardadas as condições higiênico-sanitárias e tecnológicas, é o resultado final da atuação do Serviço de Inspeção Federal - SIF em todo o território brasileiro

## Índice de conformidade de produtos de origem vegetal

### Série histórica do indicador

Responsável: DIPOV/SDA



### Análise de 2006:

Os resultados obtidos estão equivalentes às metas estabelecidas previamente. Com isso, há contribuição superior a esperada para o objetivo estratégico associado. A perspectiva é a de que sejam feitas mensurações com um número maior de estados, para que o indicador possa, cada vez mais, ser calculado com o número de dados ideal. Este indicador pode afetar os demais indicadores no caso de a qualidade e a inocuidade dos produtos se demonstre comprometida. Observa-se a necessidade de obtenção de dados de todos os estados da federação e a não sobreposição de dados da Sede com os coletados nas SFAs, para garantir a precisão dos valores. Recomenda-se a instalação de rotina de envio dos dados necessários para o cálculo do indicador por parte das áreas envolvidas na Sede e SFAs.

### Análise de 2015:

Em relação ao 3º e 4º trimestre de 2015 o índice de conformidade dos produtos de origem vegetal foi de 0,81 e 0,86 respectivamente. Quanto menor for a conformidade dos produtos, menor será seu respectivo índice calculado e ponderado para as áreas de bebidas e vinhos, e de produtos vegetais, quanto aos parâmetros de avaliação da qualidade. A expectativa é que todas as Unidades Descentralizadas (SFAs), sejam cada vez mais efetivas na execução in loco das ações de inspeção e fiscalização de estabelecimentos e produtos vegetais, de maneira a impactar a qualidade e a inocuidade do produto vegetal ofertado ao consumidor. A qualidade e a efetividade de suas ações foi sensivelmente impactada, inicialmente pela não realização dos eventos de capacitação técnica programados no PAEC 2015 pela unidade central, agravado pelos seguintes entraves: carência de recursos humanos qualificados e em número suficiente para realização das ações de fiscalização e inspeção.

Este indicador originalmente era índice de conformidade de produtos de origem vegetal e animal, foi desmembrado em 2010.

**Índice de conformidade de produtos de origem vegetal**

Responsável: DIPOV/SDA

**Continuação do slide anterior**

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

Observa-se que de 2010 a 2015, com exceção para os anos de 2012 e 2013, verificamos que a meta esteve sempre acima dos resultados alcançados. Isso advém das dificuldades já apontadas na análise de 2015 e 2016. Há dificuldade na obtenção dos dados enviados pelas unidades descentralizadas do MAPA, o que incide em impacto no resultado dos cálculos. De qualquer forma, obtivemos um cumprimento mínimo de 84% da meta estabelecida durante o período, o que consideramos um resultado satisfatório. A melhoria desse resultado deverá ser alcançada com a solução para os problemas já elencados.

A progressão esperada pode ser observada no período compreendido entre 2006 e 2013, ano em que a meta programada foi atingida, obtendo-se o indicador de 0,80. A partir do ano seguinte e até o final do ciclo de avaliação o resultado alcançado ficou aquém do esperado e pode ser atribuído à fragilidade da metodologia de coleta de dados, associada ao contingenciamento de recursos orçamentários e à redução gradativa dos recursos humanos disponíveis para atuação nas ações de inspeção, auditoria e fiscalização de estabelecimentos e produtos. Tal redução foi ocasionada pelas aposentadorias e pelas medidas legais de suspensão de realização de concursos públicos. Temos ainda que, para os produtos vegetais avalia-se a conformidade dos mesmos aos padrões oficiais de classificação estabelecidos pelo Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento, mediante a coleta de amostras dos produtos vegetais, não sendo avaliado o processo produtivo, devido a ausência de Lei que trata especificamente desse procedimento. No que concerne às bebidas, vinhos e derivados da uva e do vinho a conformidade dos estabelecimentos produtores é avaliada mediante a verificação das condições higiênico-sanitárias da produção das bebidas e dos vinhos, bem como a adequação dos produtos aos padrões de identidade e qualidade estabelecidos pelo MAPA. A utilização de ferramentas e modelos modernos de gestão orçamentária favoreceu o acompanhamento da execução das ações, quanto aos aspectos quantitativos, relacionados às metas programadas e executadas.

Entretanto a mesma evolução não foi observada na gestão dos recursos humanos, cuja distribuição e qualificação, tanto na Sede como nas unidades descentralizadas, não atendem aos critérios da demanda identificada, resultando em prejuízos quanto à eficiência dos resultados obtidos.

**Este indicador originalmente era índice de conformidade de produtos de origem vegetal e animal, foi desmembrado em 2010.**

**Produção de biocombustíveis líquidos a partir da biomassa agrícola**

Responsável: DCAA/SPAE

**Série histórica do indicador**

O indicador "Taxa de participação da agroenergia na matriz energética nacional" foi alterado para "Produção de biocombustíveis líquidos a partir da biomassa agrícola, conforme acordado em reunião com AGE em junho de 2013



**Análise de 2015:**

Os números obtidos estão de acordo com a previsão. O desempenho do indicador está afetando positivamente o objetivo estratégico. Não foram estabelecidas metas para o próximo período, sendo assim é impossível determinar ou estimar se o próximo período será positivo ou não.

**AValiação DO CICLO 2006-2015:**

O indicador, antes denominado: Taxa de Participação da Agroenergia na Matriz Energética Nacional, bem como sua fórmula, unidade de medida e frequência de mensuração, foram alterados em junho de 2013 para produção de biocombustíveis líquidos a partir da biomassa agrícola em toneladas equivalentes de petróleo - TEP.

Em 2006, era medido em termos percentuais, ou seja, relativamente as demais fontes de energia existentes no Brasil. Essa antiga metodologia não mostrava a ampliação da oferta de produtos agroenergéticos, haja visto que o Governo Federal possuiu diversas outras políticas de incentivo para as demais fontes energéticas, como petróleo e hidroeletricidade.

Com relação aos valores alcançados neste indicador, no período(2006-2012) a taxa de participação da agroenergia na matriz energética caiu de 30% para 28%, apesar da oferta interna de agroenergia aumentar de 68 para 80 milhões de tep.

Com a nova metodologia aplicada neste indicador, a partir de 2013, a produção de combustíveis líquidos (etanol e biodiesel) saltou de 16,7 para 19,7 milhões de tep, ou seja, 13% de aumento em três anos.

As medidas adotadas em todo o período para o setor sucroenergético visaram estimular o crescimento da produção, dentre as quais: a) PRORENOVA – BNDES: Linha de financiamento para expansão da produção via renovação de canaviais com baixa produtividade e implantação de novos; b) Programa de Financiamento à Estocagem de Etanol, visando disponibilizar recursos para carregamento de estoques até o período da entre safra; c) Desenvolvimento de variedade resistentes a seca; d) Cooperação internacional para a produção e uso de biocombustíveis no Mundo.

Para o setor de biodiesel foram realizadas ações de diversificação da oferta de matérias primas agroenergéticas, dias de campo, ações de difusão de tecnologias tradicionais e novas, capacitação de diversos agentes da cadeia produtiva com novas espécies oleaginosas, criação e implementação do Programa Nacional de Produção Sustentável de Palma de Óleo, e principalmente a ampliação da mistura obrigatória de biodiesel ao diesel. Com isso a produção de biodiesel saltou de 0,7 milhões de litros em 2006 para 3,9 milhões de litros, em 2015.

# Avaliação do Ciclo 2006- 2015

## PERSPECTIVA DO AGRONEGÓCIO E PARCEIROS



**Ser referência  
em informações  
estratégicas  
para o  
agronegócio**



**Ser excelente na  
implementação  
de políticas e  
prestação de  
serviços para o  
agronegócio**



**Ser agente de  
fortalecimento e  
harmonização  
do agronegócio**

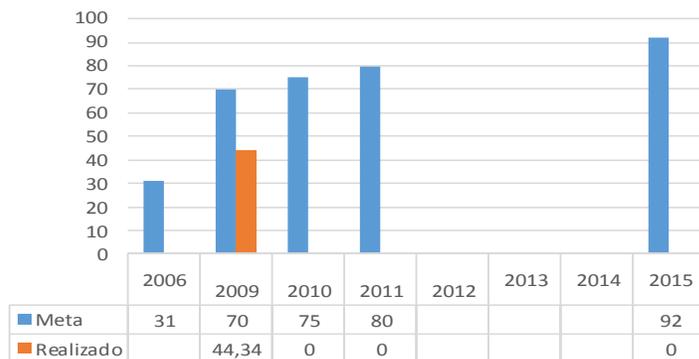
**OBJETIVO**  
**Ser Referência em Informações Estratégicas para o Agronegócio**

**PERSPECTIVA:**  
**Agronegócio e Parceiros**

**Índice de percepção sobre Informações Estratégicas**

Responsável: ACS/GM

**Série histórica do indicador**



**Análise do indicador:**  
 Não é possível a mensuração deste indicador, uma vez que depende de pesquisa de opinião dos agentes e representantes do agronegócio. Para realização de pesquisa desta natureza é necessário processo de licitação específico, com prazo de, no mínimo, 12 meses para contratação e execução dos serviços, além de dotação orçamentária própria, a qual não há na CGCS.

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

A análise ficou comprometida uma vez que para mensurar o indicador seria necessário realizar pesquisa de opinião referente à percepção sobre informações estratégicas. As gestões anteriores não realizaram pesquisas com a alegação de que a Assessoria de Comunicação e Eventos não dispõe de dotação orçamentária para realização de pesquisas deste gênero. A pesquisa realizada em 2009 foi concretizada com recursos da Assessoria de Gestão Estratégica. Nos anos seguintes, devido à cortes orçamentários, não foi possível, por parte da AGE, disponibilizar novos recursos para este fim. No período entre 2009 e 2015 houveram trocas de gestões em diversos ocasiões e, portanto, as negociações quanto a busca por recursos, não avançaram.

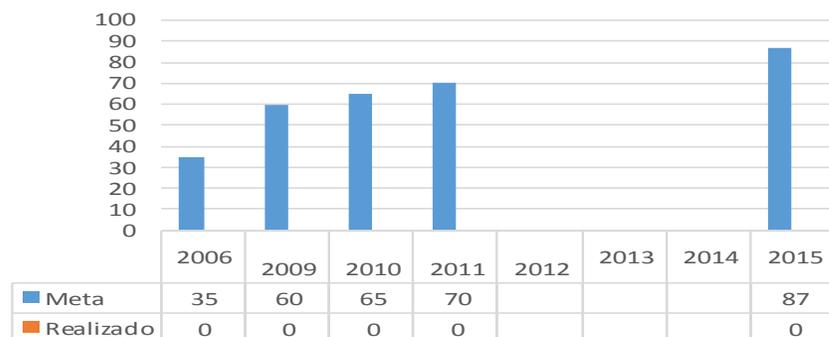
**OBJETIVO**  
**Ser Excelente na Implementação de Políticas e na Prestação de Serviços para o Agronegócio**

**PERSPECTIVA**  
**Agronegócio e Parceiros**

**Índice de Percepção do Agronegócio com Relação à Atuação do MAPA**

Responsável: ACS/GM

**Série histórica do indicador**



**Análise do indicador:**  
 Não é possível a mensuração deste indicador, uma vez que depende de pesquisa de opinião dos agentes e representantes do agronegócio. Para realização de pesquisa desta natureza é necessário processo de licitação específico, com prazo de, no mínimo, 12 meses para contratação e execução dos serviços, além de dotação orçamentária própria, a qual não há na CGCS.

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

A análise ficou comprometida uma vez que dependia de pesquisa de opinião dos agente e representantes do agronegócio. As gestões anteriores não realizaram pesquisas com a alegação de não haver dotação orçamentária para realização de pesquisas deste gênero e, devido à cortes orçamentários, não conseguiram avançar com a parcerias com áreas do Mapa para realização das pesquisas.

**Índice de Percepção da Capacidade de Fortalecimento e Harmonização**

Responsável: ACS/GM

**Série histórica do indicador**

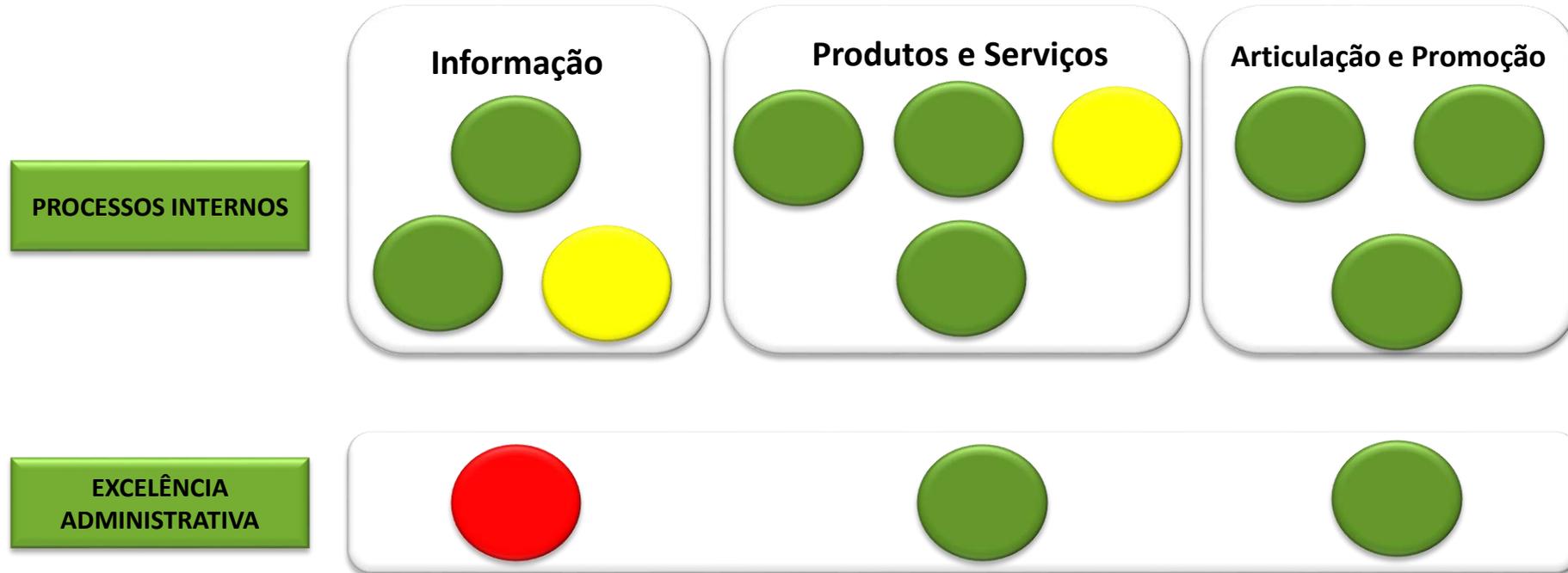


Informações cedida pela área: não é possível a mensuração deste indicador, uma vez que depende de pesquisa de opinião dos agentes e representantes do agronegócio. Para realização de pesquisa desta natureza é necessário processo de licitação específico para contratação e execução dos serviços com dotação orçamentária própria, a qual não há na CGCS. **Medição descontinuada pela área**

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

A análise ficou comprometida, uma vez que dependia de pesquisa sobre a capacidade de fortalecimento e harmonização. As gestões anteriores não realizaram pesquisas com a alegação de não haver dotação orçamentária para realização de pesquisas deste gênero e, devido à cortes orçamentários, não conseguiram avançar com a parcerias com áreas do Mapa para realização das pesquisas.

# Avaliação do ciclo 2006-2015: PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS



**Número de acessos ao documento de projeções do agronegócio, no portal do MAPA**

Responsável: CGPE/AGE

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2006:**

O valor esperado para a meta trimestral do indicador foi de 2.625 acessos. E o valor medido foi de 4.300 acessos o que supera a estimativa inicial. Os resultados estão de acordo com a previsão. A mensuração no período de 01/08 a 30/09/2006 foi de 4.300 acessos (o número acumulado desde a implantação do site em 15/05 está registrado em 6.403 acessos). O resultado afeta positivamente o objetivo estratégico, pois como já informado antes, com a pequena reformulação do site do mapa, houve uma visualização melhor das informações e, conseqüentemente, maior nº de acessos e retorno ao link. A perspectiva, é que o indicador fique em torno de 8500 a 9000 acumulados (quando o esperado é de 7000) acessos para o próximo período de mensuração. Os elementos que contribuíram foram a fácil localização para acesso das informações; a credibilidade dos estudos disponibilizados; pioneirismo no tipo de informação. Este indicador está relacionado diretamente à taxa de atualização de estudos sobre cadeias produtivas e ao número de estudos de prospecção elaborados e divulgados. Afeta os indicadores constantes em Perspectiva do Agronegócio e Parceiros e também os indicadores de perspectiva da sociedade, pois com informações consolidadas e de qualidade, o MAPA torna-se um referencial para tomada de decisões.

**Análise de 2015:**

Apuração acima do esperado para o período. O desempenho afeta positivamente o indicador. Perspectiva que nos próximos períodos o indicador tenha uma apuração maior que o previsto. Os elementos que contribuíram para o desempenho foi a melhor divulgação do documento de projeções e a fácil visualização na página do Mapa. além da permanência de documentos anteriores.

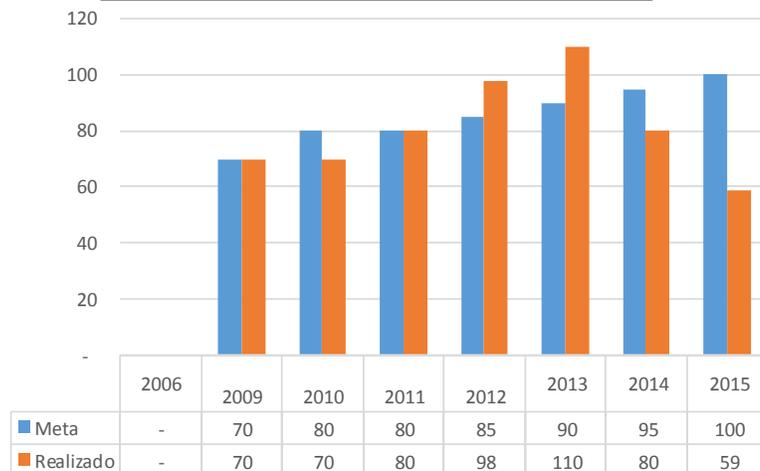
**AValiação DO CICLO 2006-2015:**

Observando a série histórica do indicador de 2006 a 2009, verifica-se que no primeiro ano de 2006 a meta esteve bem acima do realizado, pois se encontrava em um início de processo, nos demais anos, em geral o realizado esteve muito próximo da meta, com exceção de 2013, onde a meta esteve além do realizado. Destaca-se na série o ano de 2015 onde o realizado esteve muito acima da meta estabelecida. Adicionalmente observa-se que os resultados apurados poderiam ter superado as metas estipuladas, se o documento disponibilizado fosse melhor posicionado e localizado na página do Mapa com acesso permanente, o que só veio a ocorrer no ano de 2015.

## Taxa de Atualização de Estudos sobre Cadeias Produtivas

Responsável: CGPE/AGE

### Série histórica do indicador



### Análise de 2006:

Não há meta de atualização dos estudos para o ano de 2006. A primeira estimativa está prevista para o mês de outubro  
Não temos resultados/indicações que permitam sintetizar o resultado atual.  
Segundo o "Mapa Estratégico" os resultados deste indicador deve afetar a área de Produtos e Serviços e indicadores da área de informação  
O ponto de atenção é que o agronegócio é um sistema complexo no qual estão envolvidos muitos agentes e com grau de interesses diferentes.  
Ter indicadores que não expressam a realidade que se deseja mostrar.  
No estágio atual não há nenhuma recomendação a fazer.

### Análise de 2015:

Os números obtidos não estão como previsto. Este indicador depende de publicações internas e externas. A não publicação (interna e externa) afeta negativamente o indicador. Como previsto para esses períodos, houve queda de publicações, ficando o indicador aquém do esperado.  
Estudos: 1. Contas Nacionais Trimestrais. Abr-jun/2015; 2. Revista de Política Agrícola - Ano XXIV - Nº 2; 3. Usos de biodiesel no Brasil e no mundo; 4. Produto interno bruto dos municípios : 2010-2013; 5. Contas regionais do Brasil : 2010-2013; 6. Contas Nacionais Trimestrais, Jul-set/2015; 7. BRICS Joint Statistical Publication: 2015; 8. Revista de Política Agrícola - Ano XXIV - Nº 3; 9. INFORME ECONÔMICO DA POLÍTICA AGRÍCOLA. SPA.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

As metas foram alcançadas em um determinado período, atingindo o ápice em 2013. Após esse período a tendência é de estabilidade na taxa, apenas atualizando os já existentes.  
Na série histórica do indicador, os anos que apresentam maior distanciamento da meta, são os anos de 2014 e 2015, devido ao fato de em alguns anos os estudos divulgados por algumas instituições são maiores do que em outros. Isso pode ocorrer por circunstâncias específicas observadas em cada ano.

**Número de Estudos de Prospecção Elaborados e Divulgados**

Responsável: CGPE/AGE

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2006:**

Para essa fase não estava previsto elaboração de estudos, porém foram selecionados e trabalhados vários dados que servirão de suporte aos estudos. Os resultados estão de acordo com a previsão. O resultado afeta diretamente o objetivo estratégico já que este se refere a ampliação da oferta de estudos de prospecção e avaliação. A perspectiva é de que sejam elaborados estudos conforme o planejado. A existência de condições de trabalho para realizar atividades e a programação sobre o trabalho a ser realizado, contribuíram para o desempenho atual o indicador está relacionado diretamente com a tx de atualização de estudos sobre as cadeias produtivas e com o número de acesso as informações estratégicas do site do MAPA e indiretamente com os indicadores de produtos e serviços, índice de percepção sobre informações estratégicas, índice de percepção do agronegócio com relação à atuação do MAPA, índice composto da produção não alimentares e não energéticos

**Análise de 2015:**

Os números estão dentro do previsto. o desempenho afeta positivamente o indicador. elementos que contribuíram para o desempenho, boa divulgação e acesso aos estudos.

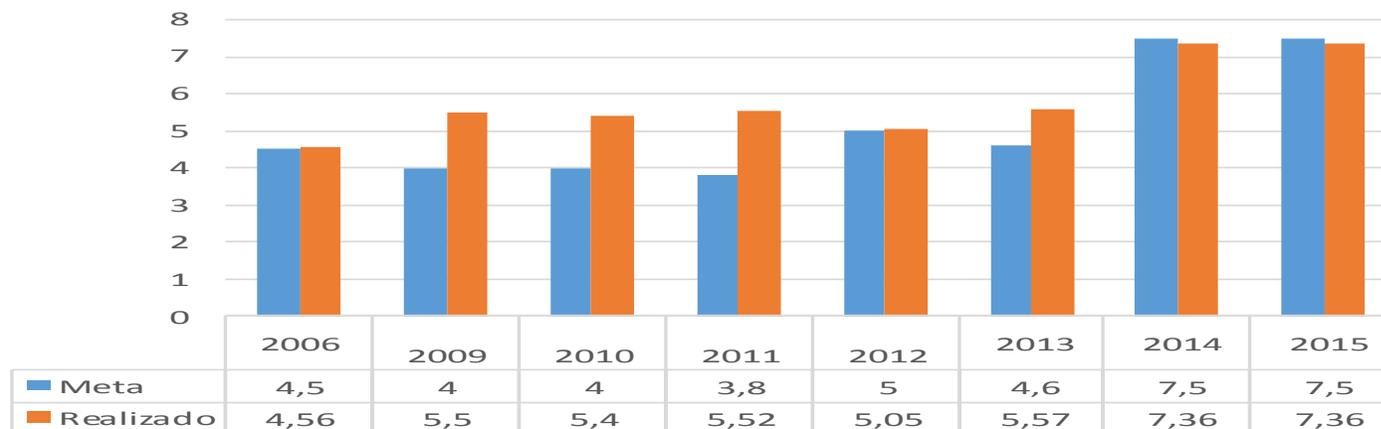
Estudos: 1. Estimativa do VBP Mensal; 2. Projeções do Agronegócio Brasil – 2014/2015 a 20124/2025; 3. Projections of Agribusiness Brazil – 2014/2015 a 2024/2025; 4. Anuário Estatístico da agroenergia 2014; 5. Sumário Executivo do trigo, algodão, arroz, carnes, feijão, laranja, leite, milho e soja; 6. Sumário Executivo do mercado agrícola; 7. Land Values 2015 Summary; 8. Estimativa do VBP Mensal; 9. Produção da Pecuária Municipal 2014 – PPM; 10. Produção Agrícola Municipal - Culturas Temporárias e Permanentes 2014 – PAM; 11. Produção da Extração Vegetal e da Silvicultura 2014 – PEVS; 12. Outlook Fiesp 2025: projeções para o agronegócio brasileiro

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

As metas planejadas foram alcançadas conforme previsto, a tendência do indicador é de não elevação no nº de estudos de prospecção, devido ser um estudo já consolidado por poucas instituições. No período considerado, além dos estudos específicos sobre prospecção foram publicados outros trabalhos que dão suporte aos trabalhos de projeções.

**Índice de Fitossanidade**

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2006:**

Com relação ao indicador, os dados referem-se a medições efetivas. Os resultados obtidos estão de acordo com o previsto. O reconhecimento da erradicação de praga em um município requer tempo sem a ocorrência de novos focos. O resultado garante a inocuidade e a qualidade dos alimentos com a proteção de novas áreas de cultivos, baixando-se assim os custos de produção e os riscos de contaminação ambiental e à saúde humana. Eventual aumento da taxa de fitossanidade pode provocar diminuição da taxa de conformidade de resíduos e contaminantes e a diminuição da produtividade agrícola. Os principais pontos de atenção são a vigilância do trânsito interno e externo, a execução de Planos de Contingência e de Emergência e a participação do setor produtivo no controle de pragas. Se mantivermos a vigilância do trânsito de vegetais e as ações e educação fitossanitária que têm levado a uma maior participação do setor produtivo, a expectativa para os próximos anos é de redução da taxa de fitossanidade. Dentre os riscos associados ao não cumprimento dos pontos de atenção podemos citar a dispersão de pragas, a diminuição ou até mesmo a perda de exportações por imposição de barreiras fitossanitárias, o aumento dos custos de produção, além da possibilidade de contaminação ambiental e humana com aumento no uso de agrotóxicos. É recomendado que sejam mantidas a fiscalização do trânsito de vegetais, a capacitação dos técnicos envolvidos com prevenção e controle de pragas, o desenvolvimento da pesquisa agropecuária, o fortalecimento dos órgãos estaduais de defesa agropecuária e a participação do setor produtivo.

## Índice de Fitossanidade

Responsável: DSV/SDA

**Continuação do slide anterior**

### **Análise de 2015:**

A atualização de dados sobre municípios com ocorrência de HLB, feita pela Coordenadoria de Defesa Agropecuária do Estado de São Paulo, permitiu reverter a situação anterior, onde se presumia a ocorrência da praga em todo o Estado. Se aquela instituição mantiver este posicionamento, realizando levantamentos rotineiros, deverá ser mantida a redução no índice. O MAPA, enquanto Instância Central e Superior do SUASA, somente pode atuar de forma impositiva frente às demais instâncias mediante a adesão declarada ao sistema, ou por meio de compromissos firmados via convênio. Assim, para formalização de convênios com Estados onde ocorrem pragas que influenciam na apuração do índice de fitossanidade, é preciso assegurar a existência de metas de prevenção, controle e erradicação de tais pragas.

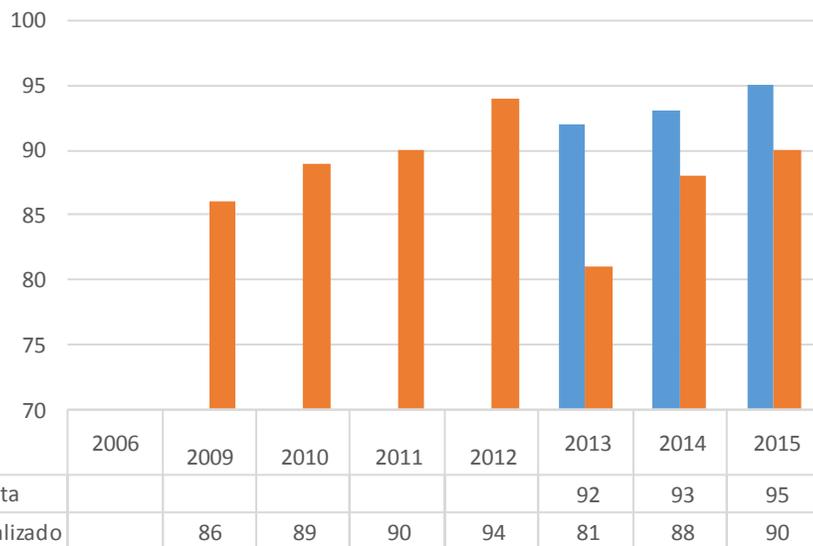
### **AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

A avaliação do período é positiva, com a superação da meta prevista em 2015, mesmo com a maior ocorrência de pragas em alguns anos do período. É importante notar que o indicador trata da ocorrência das principais pragas com potencial de impactos econômicos negativos. O resultado garante a inocuidade e a qualidade dos alimentos com a proteção das áreas de cultivo, baixando-se os custos de produção e os riscos de contaminação ambiental e à saúde humana. Ressalta-se que o trabalho de prevenção e erradicação de pragas é realizado em conjunto pelas diversas instâncias do Sistema Unificado de Atenção à Sanidade Agropecuária, sendo o Mapa a Instância Central e Superior desse Sistema.12

## Índice de conformidade dos insumos agrícolas

Responsável: DFIA/SDA

### Série histórica do indicador



### Análise de 2015:

O índice está dentro de uma faixa considerada normal, apesar de não ter atendido a meta prevista de 95%. O nº de fiscalizações aumentou no terceiro e quarto trimestres, fazendo que estatisticamente a média seja representativa do trabalho de fiscalização. Incerteza se haverá recursos financeiros para o deslocamento dos fiscais. Continuam as incertezas em relação ao número reduzido de fiscais para executar a ação, assim como o aporte dos recursos financeiros nos momentos adequados e na quantidade suficiente para realização das atividades de fiscalização.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

Os resultados do indicador ao longo dos anos se mantiveram próximos às metas estabelecidas, com exceção do ano de 2013. Nos últimos anos houve um número elevado de aposentadorias, ficando o efetivo de Auditores-Fiscais mais restrito, o que prejudica o trabalho da fiscalização ao acumular atividades diversas para um número cada vez menor de servidores.

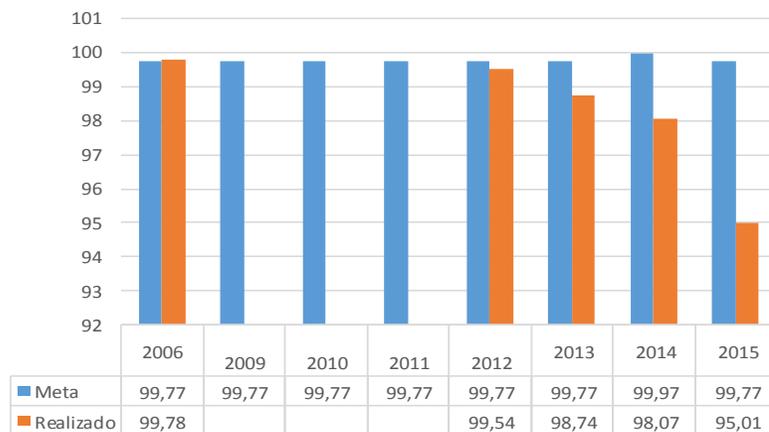
Ressalta-se, também, as dificuldades encontradas a partir do Decreto 7689/2012, que limita a quantidade de diárias recebidas por servidor ao ano. Isso amplia a burocracia necessária para os deslocamentos, comprometendo a fiscalização de insumos agrícolas.

Mesmo com estas dificuldades e o constante crescimento da agricultura brasileira, os insumos agrícolas têm mantido sua qualidade e inocuidade, com índice de conformidade próximo a 90%.

**Taxa de Conformidade de Resíduos e Contaminantes**

Responsável: CRC/SDA

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2006:**

De acordo com os dados gerados pelo PNCR até o presente momento, denota-se que existe uma manutenção na tendência de detecções de resultados não conformes visto a não adoção de políticas de educação sanitária que deveria ser realizada pelos setores competentes do MAPA.

Este indicador sofre influência de indicadores de desempenho do Departamento de Saúde Animal (DSA, já que uma vez que não existe implementação de políticas de educação sanitária satisfatórias e de processo adequado de investigação nas propriedades frente a detecção de violações no PNCR).

O principal ponto é a falta de políticas de educação sanitária junto ao produtor. Por esta razão o produtor utiliza os medicamentos de forma inadequada ocasionando a detecção de violações no PNCR.

Os riscos relacionados a detecção de violações referem-se a Saúde Pública, uma vez que o consumo de produtos com resíduos acima dos níveis permitidos pode ocasionar problemas na saúde do consumidor.

As recomendações dizem respeito ao MAPA priorizar recursos e servidores para que possa ser estruturado um sistema adequado de investigação nas propriedades, políticas de educação sanitária junto ao produto e e um sistema de farmacovigilância adequado para monitorar a venda de medicamentos veterinários e agrotóxicos."

**Análise de 2015:**

Taxa de Conformidade de Resíduos e Contaminantes" durante o ano de 2015 foram analisadas 14.673 amostras de Produtos de Origem Animal (PNCRC/Animal - Taxa de Conformidade de **99,41%**) e 1.623 amostras de Produtos de Origem Vegetal (PNCRC/Vegetal - Taxa de Conformidade de 90,71%), o que totalizou em 16.296 amostras analisadas em 2015 para fins de detecção de resíduos e contaminantes, obtendo uma Taxa Total de conformidade para o programa de **95,1%** em produtos de origem animal e vegetal.

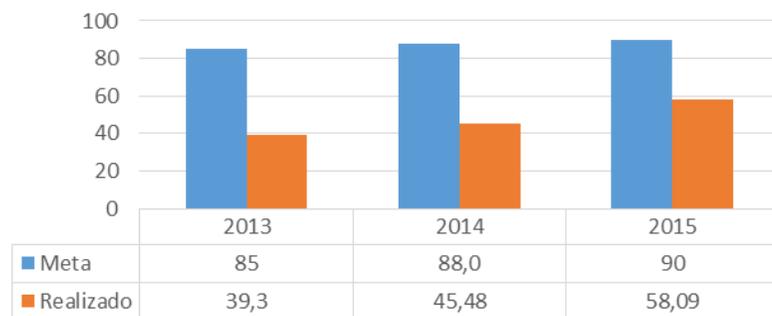
**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

A progressão esperada para o PNCRC/Vegetal não chegou a ser atingida, chegando em torno de 90% da meta planejada. Podemos considerar que para os produtos vegetais isso vem acontecendo devido ao uso de produtos agrotóxicos com ingredientes ativos não-autorizados para as culturas, o que tem sido uma prática comum entre os agricultores no país, uma vez que esse produtores rurais tem a preocupação em resolver o problema com as pragas ou a doenças que acometeram sua plantações, sem se preocupar se o produto agrotóxico é permitido ou não para a cultura em questão. As autoridades governamentais vêm tentando resolver tal problema, como ações já realizadas no MAPA de facilitar o registro de produtos agrotóxicos para pequenas culturas, procurando sanar alguns problemas de mau uso do agrotóxico.

**Percentual de auditorias realizadas na Rede Nacional de Laboratórios Agropecuários no período programado**

**Série histórica do indicador**

Responsável: CGAL/SDA



**Análise de 2015:**

O terceiro trimestre apresentou resultado abaixo do previsto por motivo de escassez de pessoal para participação nas auditorias e pouco recurso. O baixo desempenho afeta o indicador já que, provavelmente não será possível cumprir a meta estabelecida. Para o próximo período espera-se que o recurso necessário esteja disponível e que os avaliadores não estejam envolvidos em outras atividades. O quarto trimestre apresentou resultado abaixo do previsto tendo em vista a escassez de limites financeiros disponíveis em tempo hábil para emissão de diárias e passagens e a falta de tempo disponível para realização de auditorias por parte dos auditores, sobrecarregados de serviços de análise em seus respectivos laboratórios.

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

O resultado observado para o percentual de auditorias realizadas, relacionado ao período se mostrou aquém do esperado. Os principais fatores que contribuíram para este resultado insatisfatório foram o reduzido número de Fiscais Federais Agropecuários disponíveis no banco de auditores de laboratórios em determinadas áreas técnicas e a instituição de uma nova sistemática de elaboração de cronograma de realização de auditorias, que demandou um período de adaptação das áreas técnicas ao novo método de organização. Da mesma forma, contribuíram a falta de harmonização dos procedimentos de auditoria e o aumento da complexidade para programação de despesas com deslocamentos de servidores. Além disso, no ano de 2013, houve restrições a deslocamentos estabelecidas pela publicação da Portaria MPOG nº 268, de 30 de julho de 2013, que limitou a despesa a ser empenhada com a contratação de bens e serviços e com a concessão de diárias e passagens no âmbito dos Órgãos e Unidades Orçamentárias do Poder Executivo.

Considerando que, com a publicação da IN 57, de 11 de dezembro de 2013, existiu a necessidade de adequação documental por parte dos laboratórios credenciados isso levou à necessidade de atualização de toda a rede credenciada, reduzindo temporariamente a realização de auditorias, até que a rede de laboratórios estivesse estabilizada novamente. Respeitando o princípio da economicidade do serviço público, optou-se por realizar apenas as auditorias essenciais.

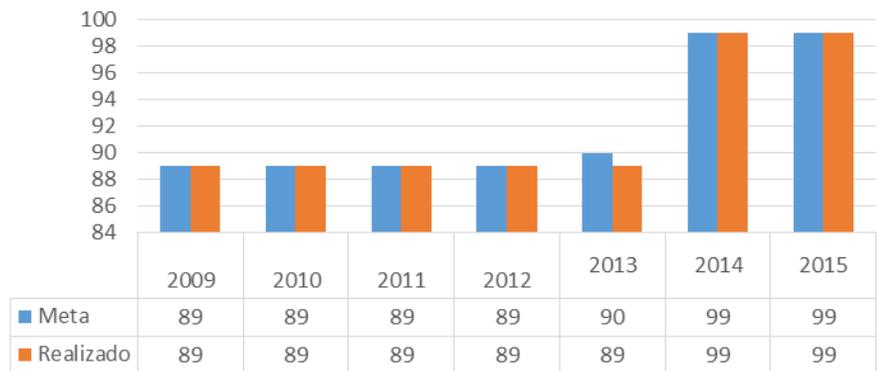
O resultado alcançado em 2015 foi consideravelmente melhor que aquele obtido nos dois anos anteriores e mostra o efetivo processo de estabilização da rede de laboratórios credenciados pelo MAPA, segundo os novos critérios e requisitos de credenciamento estabelecidos pelas Instruções Normativas nº 57/2013 e 19/2014. O aumento no nível de exigências impostas pelas referidas Instruções Normativas proporcionou harmonização e aumento na confiabilidade dos resultados produzidos pela rede credenciada, em atendimento aos programas e controles oficiais do MAPA. No ano de 2015, a programação de auditorias envolveu apuração de denúncias e não conformidades identificadas pelo MAPA, auditorias de monitoramento ordinário da rede credenciada, além de auditorias para fins de credenciamento e extensão de escopo. Espera-se que o treinamento e envolvimento de novos servidores, oriundos do concurso de 2014, no processo de auditorias propicie um aumento no número de auditorias realizadas para o próximo período.

**Porcentagem de bovinos e a área total dos 26 estados da federação e do DF que são reconhecidos pela OIE como livres de Febre Aftosa Rebanho**

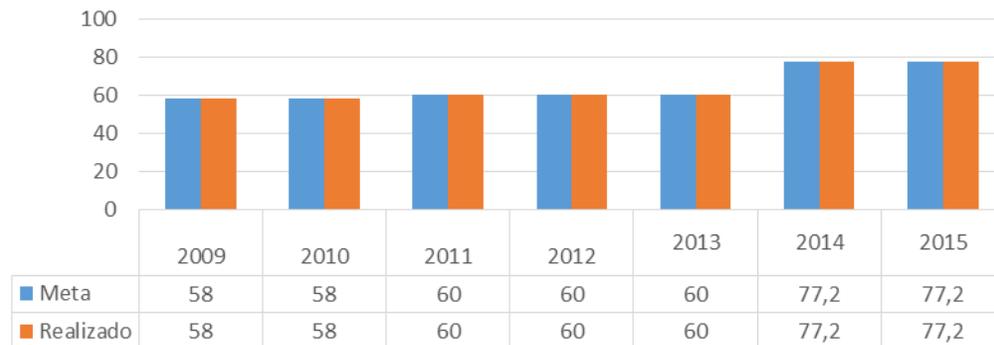
Responsável: DSA/SDA

**Série histórica dos indicadores**

BOVINOS



ÁREA



**Análise de 2015:**

No 3º Trimestre as metas foram alcançadas com a manutenção da condição sanitária do país em relação à febre aftosa, que segue sem ocorrência da doença há mais de nove anos em todo Território Nacional. Os trabalhos de campo do estudo de transmissão do vírus da febre aftosa na zona livre com vacinação foram concluídos. Agora, seguiu-se com as análises de seus resultados e preparação do relatório correspondente, com encerramento previsto para início de 2016. Por outro lado, seguiu-se com a execução o estudo de transmissão do vírus da febre aftosa nos estados do AM, AP, RR e zonas de proteção do PA, que compõem a zona não reconhecida como livre da doença, como parte das estratégias de vigilância e avanços almejados da zona livre com vacinação no país. Como parte ainda dessas estratégias, seguiu-se com as supervisões de planos de ações nos estados do AM, AP e RR, preveu-se auditorias nesses estados e implementou-se videoconferências mensais com todos estados envolvidos no projeto. Foi realizada uma reunião com as autoridades e lideranças estaduais de AM, AP, PA e RR no início de julho, para discutir o projeto de ampliação da zona livre de febre aftosa, ajustando-se o cronograma e acordando-se novas atividades. Promoveu-se as campanhas de vacinação contra febre aftosa, previstas no calendário nacional para o período, nos estados do Amazonas, Pará e Tocantins. Foi autorizado ajuste no calendário de vacinação do AP, para execução da estratégia de vacinação com duração de 60 dias, antecipando-se seu início para setembro, a partir deste ano. A condição sanitária regional e nacional, associada às atividades desenvolvidas no âmbito nacional, contribuíram para o desempenho apurado no período. As perspectivas para o programa apontam o cumprimento da meta estabelecida para este ano.

**Porcentagem de bovinos e a área total dos 26 estados da federação e do DF que são reconhecidos pela OIE como livres de Febre Aftosa Rebanho**

Responsável: DSA/SDA

**Continuação do slide anterior**

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

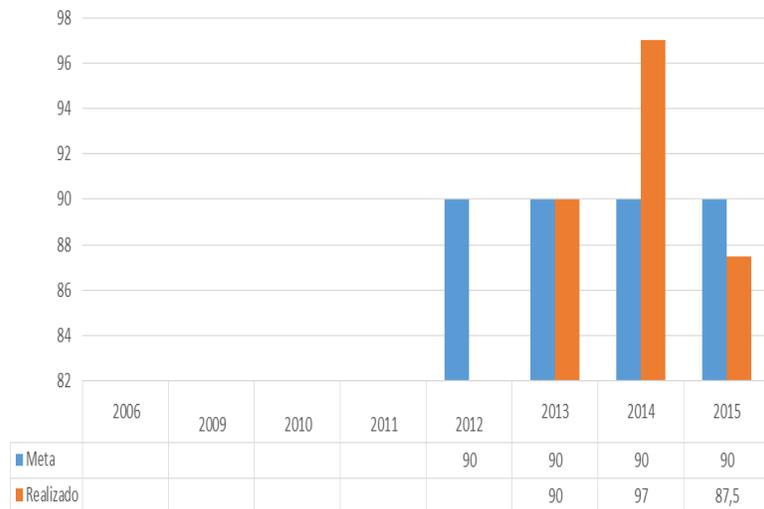
A séria histórica dos dados demonstram o pleno cumprimento das metas estabelecidas para o indicador. As zonas livre de febre aftosa do Brasil, reconhecidas pela Organização Mundial de Saúde Animal – OIE, totalizam 6.574.993 Km<sup>2</sup> e equivalem a 77,2% do Território nacional, onde são criados 99% dos bovinos e bubalinos do país, contemplando 25 Unidades da federação. Apenas os estados do Amapá, Roraima, partes dos estados do Amazonas e Pará não obtiveram o reconhecimento de zona livre da doença. Nos últimos sete anos, houve um incremento nos percentuais das zonas livres de febre aftosa com vacina do país, iniciado em 2011 com a incorporação de pequenas áreas dos estados da Bahia, Tocantins, Rondônia e Amazonas. Em 2014, houve um incremento maior na área e no rebanho contemplado, da ordem de 17,2% e 10% respectivamente, que beneficiou sete estados do Nordeste, quais sejam Alagoas, Ceará, Maranhão, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte, e, na região Norte, a parte norte do estado do Pará.

Nesses anos, têm se envidado esforços para consolidar a estrutura e condições técnicas dos serviços veterinários oficiais nos estados do Amazonas, Amapá e Roraima, para que obtenham também o reconhecimento de zona livre com vacinação e, com isso, complete-se essa etapa do projeto nacional de alcançar o reconhecimento de zona livre da doença para todo país. Porém, várias dificuldades de ordem política, financeira, estrutural e operacional tem atrasado o processo. O país mantém um sistema de vigilância consolidado e não tem constatado a doença no rebanho susceptível nacional há mais de dez anos.

## Índice de Conformidade dos Insumos Pecuários

Responsável: DFIP/SDA

### Série histórica do indicador



### Análise de 2015:

O resultado do índice de conformidade dos insumos pecuários encontra-se abaixo do esperado, tendo em vista que seu cálculo é obtido por uma fórmula que abrange três áreas de fiscalização distintas do Departamento. A ausência de dados relacionados ao setor de fiscalização de produtos de uso veterinário acarretou em impacto no cálculo, que ficou restrito aos resultados obtidos somente pelos setores de fiscalização de produtos para alimentação animal e material genético, cujos índices para o ano de 2015 foram 84% e 98% respectivamente. A falta de um sistema informatizado que permita a emissão de relatórios gerenciais dos dados informados pelos serviços nos estados prejudica sobremaneira a gestão das áreas técnicas que tentam obter os dados junto aos serviços de fiscalização, muitas vezes sem êxito ou levantados parcialmente, o que pode subestimar o resultado final. A liberação tardia do recurso para deslocamento vem prejudicando o cumprimento do POA o que invariavelmente ocasionará o não cumprimento das metas estabelecidas no PPA para o ano de 2015.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

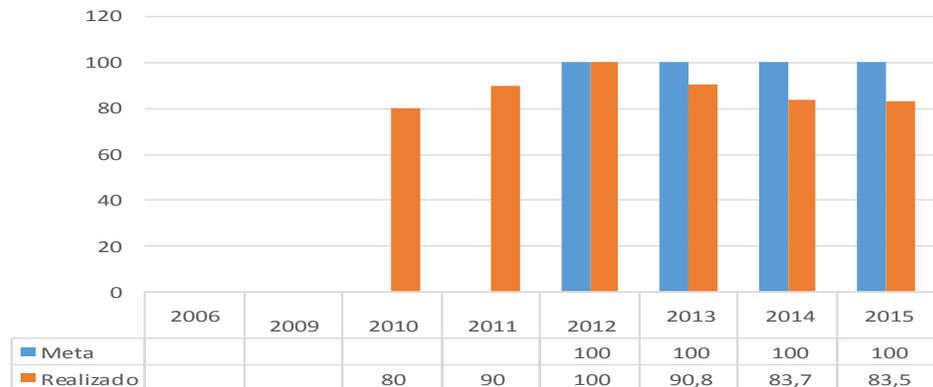
Os resultados do índice de conformidade de insumos pecuários ao longo dos anos são estimativos, tendo em vista a dificuldade de se obter as informações de resultados de fiscalização da área de medicamentos veterinários. Há um grande acúmulo de processos de registro de produto e estabelecimento nesta área, o que impactava o controle das fiscalizações realizadas nos Estados. Com a implantação do módulo de Produto Veterinário no SIPEAGRO e a criação de uma área específica para coordenar as atividades realizadas pelas SFAs, a perspectiva é melhorar o controle, tornando o resultado do indicador mais próximo da realidade.

Os índices das áreas de alimentação animal e de material genético se mantiveram próximo das metas estabelecidas ao longo do período. Finalmente, o departamento, nos últimos anos, tomou a iniciativa de simplificar procedimentos e melhorar as legislações das diferentes áreas de insumos pecuários, desburocratizando processos sem perder de vista a qualidade e a inocuidade deste insumos.

**Porcentagem de suspeitas atendidas no prazo legal (síndromes: vesicular; nervosa; hemorrágica do suíno; respiratória e nervosa das aves)**

Responsável: DSA/SDA

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2015:**

O indicador do 4º trimestre apresentou evolução em relação ao 3º trimestre, subindo de 81,32% para 86,51%, com crescimento de 5,19% no indicador, refletindo melhorias no atendimento a suspeitas por parte dos serviços veterinários estaduais. Os menores resultados ainda permanecem nos atendimentos relacionados à síndrome hemorrágica dos suínos, apesar de ter subido de 69,4% para 76,5%. A síndrome respiratória e nervosa das aves teve elevação do indicador de 73,2% no 3º trimestre para 82,7% no 4º trimestre. O atendimento das suspeitas de síndrome vesicular também subiu de 84,5% no 3º trimestre para 89,36 no 4º trimestre.

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

Os resultados alcançados se mantêm aquém da meta estabelecida, o que pode ser atribuído a dois fatores distintos: 1) fragilidades no próprio indicador, passível de interferências que podem comprometer o resultado final; ou 2) fragilidades técnicas e operacionais dos Serviços Veterinários Estaduais - principais responsáveis pelo atendimento às suspeitas das ocorrências zoonosológicas - reduzindo sua capacidade de resposta.

Com relação ao indicador, quando sua análise é feita individualmente, por síndrome, observa-se uma tendência de interferência “para menor” associada ao atendimento de suspeitas de doenças hemorrágicas dos suínos, o que gerou ações para identificar problemas e melhorar as orientações técnicas para as equipes de campo.

Quanto aos Serviços Veterinários Estaduais, cuja capacidade técnica e operacional depende diretamente da atenção dedicada pelos respectivos governos estaduais e pelo governo federal, permanece o desafio de apoiar sua estruturação e manutenção, por meio da disponibilização oportuna e continuada de apoio técnico e financeiro, ainda mais no cenário de contingenciamento de recursos nos últimos anos.

A recente implantação e estruturação de um setor específico no âmbito do DSA/SDA para avaliar permanentemente os Serviços Veterinários Estaduais deverá contribuir para aprimorar a qualidade dos mesmos.

Além disso, diversas ações de capacitação em atendimento a suspeitas de doenças foram realizadas e farão parte da programação de educação continuada dos serviços veterinários, visando melhorar a qualidade dos atendimentos e, conseqüentemente, o desempenho do indicador.

## Conservação de Recursos Genético em Coleções

Responsável: CAPTA/SDC

Série histórica do indicador



### Análise de 2015:

Os números obtidos superaram o previsto. Em junho, foi promovida em Brasília a 3ª Reunião do Grupo de Trabalho aberto Ad-Hoc do Sistema Multilateral de Acesso e Repartição de Benefícios do TIRFAA, de caráter internacional, em parceria com a SDA/MAPA e IICA. Além disso, foi realizado apoio à promoção do I Simpósio Internacional de Raças Nativas: Sustentabilidade e Propriedade Intelectual, em parceria com a SFA-PI; à reestruturação e revitalização das casas de sementes do Cariri Cearense e estruturação e manutenção de Banco de Germoplasma da UFCA, em parceria com a Universidade Federal do Cariri.

No segundo semestre houve apoio a pesquisas em nanobiotecnologia para o desenvolvimento de métodos alternativos de transferência gênica utilizando nanocarreadores, em parceria com a Embrapa Gado de Leite; apoio à realização do 10º Simpósio de Recursos Genéticos para a América Latina e o Caribe – X SIRGEALC, em parceria com a Embrapa Clima Temperado; apoio à realização do II Simpósio de Recursos Genéticos Vegetais do Nordeste, junto à Embrapa Agroindústria Tropical; e apoio a um projeto de criação de um polo de excelência em genética bovina, junto à Embrapa Pecuária Sul.

Houve também forte atuação do MAPA no acompanhamento e regulamentação do PL 7735/2014, que em abril de 2015 se transformou na Lei 13.123/2015 e dispõe sobre o acesso ao patrimônio genético, sobre a proteção e o acesso ao conhecimento tradicional associado e sobre a repartição de benefícios para conservação e uso sustentável, e revogando a Medida Provisória nº 2.186-16, de 23 de agosto de 2001. Essa normatização contribui para a elaboração do Plano de Ações Estratégicas de Conservação e Uso Sustentável de RGAA.

## Conservação de Recursos Genético em Coleções

Série histórica do indicador

Responsável: CAPTA/SDC

**Continuação do slide anterior**

### **AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

A fim de atender este Objetivo foram promovidas articulações com outros órgãos e instituições por meio da celebração de termos de cooperação, convênios, dentre outras formas de parcerias, visando contornar os gargalos enfrentados desde 2012, como a insuficiência de recursos humanos e financeiros. Exemplo disso são os projetos apoiados com recursos da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e Agricultura (FAO), realizados diretamente por Universidades parceiras, como é o caso da UFLA, OEPAS, Jardim botânico do Rio de Janeiro e EMBRAPA.

Plano de Ações Estratégicas de Conservação e Uso Sustentável de Recursos Genéticos para a Agricultura e Alimentação – RGAA está sendo elaborado e deverá ser publicado em 2016. Foram firmadas 20 parcerias com vistas ao apoio de projetos voltados à conservação e valorização de recursos genéticos para a agricultura e alimentação. Em 2015 houve forte atuação do MAPA na regulamentação do marco legal que dispõe sobre o acesso ao patrimônio genético, sobre a proteção e o acesso ao conhecimento tradicional associado e sobre a repartição de benefícios para conservação e uso sustentável da biodiversidade.

Realização de oficinas junto às comunidades tradicionais e povos indígenas em parceria com o MMA para a regulamentação da Lei 13.123/2015 Em 2015, realizaram-se encontros com entidades especializadas, como a CDSA/Mapa e a Embrapa Cenargen, com o intuito de viabilizar o diagnóstico nacional de Recursos Genéticos para Agricultura e Alimentação. O MAPA elaborou, em parceria com a FAO, o projeto de uma plataforma de recursos genéticos, que engloba o diagnóstico.

Finalizado o estudo do impacto econômico do Protocolo de Nagoya (USP/Esalq);

Apoio à reestruturação e revitalização das casas de sementes do Cariri Cearense e a estruturação e manutenção de Banco de Germoplasma da Universidade Federal do Cariri – UFCA;

Apoio ao Projeto de criação de um polo de excelência em genética bovina para raças taurinas (PoloGen), em parceria com a Embrapa Pecuária Sul;

Promovida a 3ª Reunião do Grupo de Trabalho aberto Ad-Hoc do Sistema Multilateral de Acesso e Repartição de Benefícios do TIRFAA, de caráter internacional, em junho de 2015, em parceria com a SDA/MAPA e IICA;

Termo de Execução Descentralizada – TED firmado com o Instituto de Pesquisas Jardim Botânico do Rio de Janeiro, com o fim de apoiar a conservação EX SITU de espécies da flora brasileira com potencial uso econômico, incluídas as plantas medicinais e fitoterápicas. O referido projeto teve por objetivo apoiar ações voltadas à conservação de recursos genéticos vegetais, incluídas espécies com potencial uso econômico, medicinal ou fitoterápico, contribuindo assim para a consecução dos objetivos específicos e gerais da Política Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicas

**Iniciativas de incentivo a inovação desenvolvidas**

Responsável: CAPTA/SDC

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2015:**

Houve antecipação dos resultados esperados em função de alteração de data de alguns eventos de capacitação apoiados e em função da otimização de tempo em algumas parcerias realizadas. No segundo trimestre foi realizado o repasse para o apoio ao XLIV Congresso Brasileiro de Engenharia Agrícola - CONBEA 2015, em parceria com a Universidade Federal de São Carlos; além do apoio à realização do 12º Simpósio do Leite, 4º Fórum Nacional de Lácteos e 6ª Mostra de Trabalhos Científicos, em parceria com Embrapa Clima Temperado. Tais eventos são importantes para a disseminação da tecnologia agrícola e aumento da capacitação de técnicos e produtores.

Ao longo do ano, foram realizadas também visitas de técnicos da Conab a empresas fabricantes de implementos agrícolas de São Paulo para subsidiar o projeto de pesquisa do nível tecnológico na agricultura brasileira.

No segundo semestre, houve apoio à Universidade de Santa Maria para a publicação do livro "Agricultura de Precisão no Rio Grande do Sul" e realização do Curso de Difusão e Fomento das Tecnologias e Ferramentas de Gestão de Pecuária de Leite em Propriedades Rurais. Além disso, foi feita parceria com a Embrapa Clima Temperado para a Impressão de 200 exemplares do livro "Zoneamento edáfico de culturas para o município de Santa Maria - RS visando o ordenamento territorial" e apoio à realização da 7ª Conferência de Arranjos Produtivos Locais, em parceria junto ao MDIC.

Ademais, foram promovidas as 7ª, 8ª e 9ª Reuniões Ordinárias da CBAP, com o fim de debater temas pertinentes à tecnologia agropecuária e agricultura de precisão

**Iniciativas de incentivo a inovação desenvolvidas**

Responsável: CAPTA/SDC

**Continuação do slide anterior**

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

A fim de atender este Objetivo foram promovidas articulações com outros órgãos e instituições por meio da celebração de termos de cooperação, convênios, dentre outras formas de parcerias, visando contornar os gargalos enfrentados desde 2012, como a insuficiência de recursos humanos e financeiros. Exemplo disso são os projetos apoiados, realizados diretamente por Universidades parceiras, como é o caso da UFLA, UFSM, e EMBRAPA.

Dentre as iniciativas podemos citar:

Apoio ao XLIV Congresso Brasileiro de Engenharia Agrícola - CONBEA 2015, em parceria com a Universidade Federal de São Carlos;

Apoio ao 12º Simpósio do Leite, 4º Fórum Nacional de Lácteos e 6ª Mostra de Trabalhos Científicos, em parceria com a Embrapa Clima Temperado;

Apoio à 7ª Conferência de Arranjos Produtivos Locais, em parceria com o MDIC;

Promoção do curso "Difusão e Fomento das Tecnologias e Ferramentas de Gestão de Pecuária de Leite em Propriedades Rurais na ótica de procedimentos adotados na Agricultura de Precisão", em parceria com a UFSM, viabilizando a capacitação de 500 profissionais;

Parceria com a UFSM para a impressão do livro "Agricultura de Precisão no Rio Grande do Sul";

Apoio à Embrapa Clima Temperado para a impressão de 200 exemplares do livro "Zoneamento edáfico de culturas para o município de Santa Maria - RS visando o ordenamento territorial".

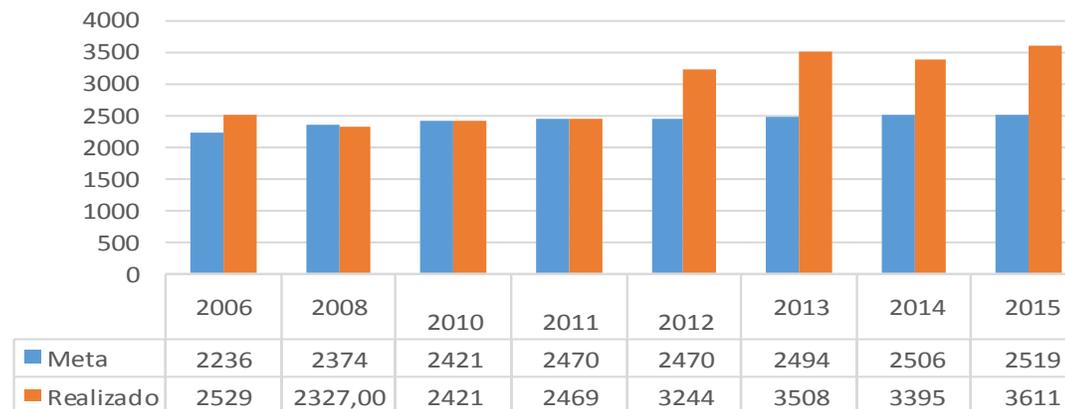
Levantamento das universidades de Ciências Agrárias que abordam o tema em suas grades curriculares com a finalidade de difundir o conhecimento sobre o uso desta tecnologia;

Consideramos que as ações acima listadas colaboram para que o objetivo em tela, atingisse seu êxito.

## Produtividade Agrícola de Grãos

Série histórica do indicador

Responsável: DEAGRO/SPA



### Análise de 2006:

Os valores estimados para a Produtividade Agrícola de Grãos, mesmo com as condições climáticas até agora observadas apontam para a superação da meta estimada

### Análise de 2015:

A estimativa refere-se a produção total de ano sobre a área com grãos, não podendo ser parcialmente estabelecida pois não dispomos de informações precisas sobre o andamento da colheita. A meta será novamente superada principalmente pela excelente 2ª safra de milho na região Centro-Oeste.

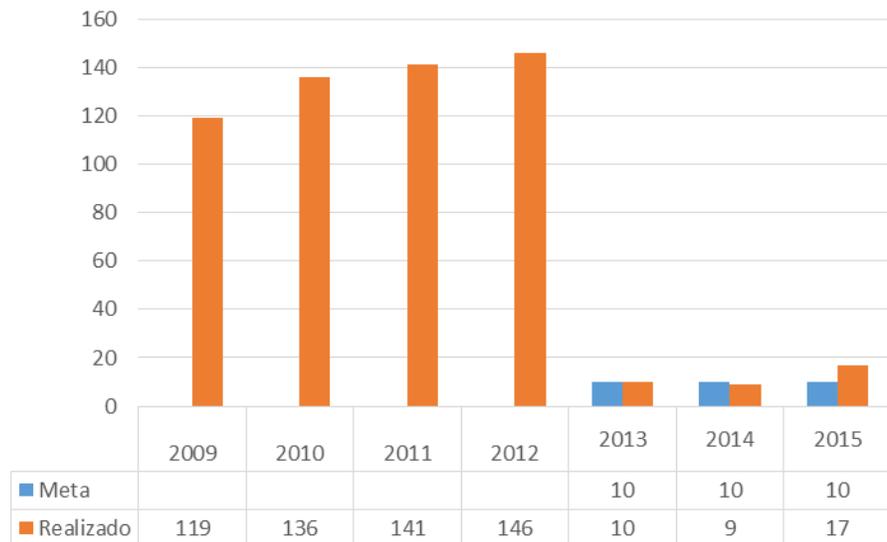
### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

A meta inicial de 2236,86 kg/ha expressava o nível tecnológico presente à época em nossas lavouras e previa um incremento para 2519,07 kg/ha que chegaríamos com a incorporação de novas tecnologias. A meta final foi superada em 43% espelha um ganho de tecnologia das culturas em geral mas principalmente os ganhos na cultura do milho. A produtividade do milho cresceu 27% no plantio de primeira safra e 76% no plantio de segunda safra no período, entre outros fatores, pela maior adoção da tecnologia da transgenia. O arroz também avançou em 42% a sua produtividade no período.

## Número de normas para inclusão das espécies vegetais no regime de proteção de cultivares

### Série histórica do indicador

Responsável: SNPC/SDC



### Análise de 2015:

Em relação ao indicador "Espécies incluídas no regime de proteção", gostaríamos de destacar que nos dados fornecidas sobre o ano de 2015, informou-se que foram incluídas 7 espécies no regime de proteção (o que seria inferior à meta estabelecida de 10 espécies), entretanto, em um dos normativos publicados, foram incluídas 11 espécies do gênero *Pinus*, a saber: *Pinus caribaea*, *Pinus elliottii*, *Pinus kesiya*, *Pinus maximinoi*, *Pinus oocarpa*, *Pinus patula*, *Pinus radiata*, *Pinus strobus chiapensis*, *Pinus taeda*, *Pinus tecunumanii* e *Pinus greggi*.

Desse modo, apesar de terem sido editadas 7 normas, no ano de 2015, foram incluídas 17 espécies no regime de proteção de cultivares.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

A meta estabelecida de espécies incluídas no regime de proteção até o final do ano de 2015 foi de 170 espécies. Até 31/12/2015 foram publicadas normas incluindo 172 espécies.

Desse modo, os resultados alcançados superaram a meta estabelecida.

O resultado alcançado propiciou que cultivares de novas espécies fossem incluídas no regime de proteção de cultivares, incentivando a pesquisa e o desenvolvimento de variedades de novas espécies vegetais que serão disponibilizadas aos agricultores, fornecendo, assim, novas opções de cultivo em face às culturas tradicionais.

A inclusão de novas espécies vegetais no regime de proteção é um processo que se inicia com a demanda por parte dos obtentores vegetais, passa - em certos casos - por complexos processos de elaboração por parte dos técnicos deste SNPC e se encerra com a publicação de uma norma no Diário Oficial da União

**Implementação de projetos para intensificar a adoção de sistemas de plantio direto na palha**

Responsável: DEPROS/SDC

**Série histórica do indicador**



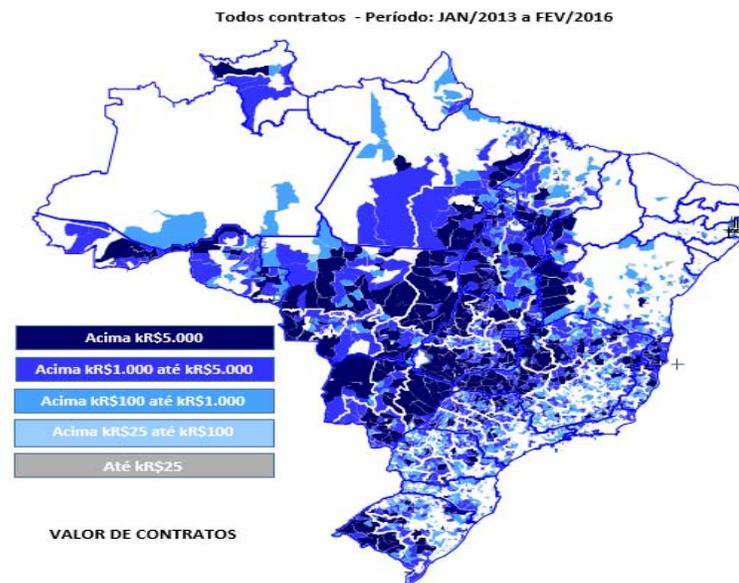
**Análise de 2015:**

O indicador avaliado para o 3º apresentou uma pequena evolução positiva em relação ao estimado. Entretanto, um aspecto crítico a ser trabalhado é capacitação de profissionais de assistência técnica, principalmente voltados para atender a pequena e média propriedade de forma melhorar a qualidade do plantio direto, o que refletirá em aumento de produtividades e melhoria no controle da erosão hídrica do solo. Dentre os esforços do governo federal, por meio do Plano ABC, e em conjunto com as secretarias de estado de agricultura tem envidado esforços no desenvolvimento de atividades de capacitação de técnicos e apoio a realização de eventos voltados para a profissionalização dos produtores rurais no manejo da fertilidade do solo, no controle de plantas daninha e todo um rol de tecnologias que envolve o Plantio Direto na Palha, com vistas a dar um maior impulso na adoção do referido sistema pelos produtores rurais. Avaliação do indicador mostrou uma evolução positiva neste 4º trimestre de 2015. Os resultados alcançados para o país como um todo ficou acima do esperado, em virtude da rentabilidade das principais commodities no mercado, notadamente a soja, a qual é uma cultura que requer maior nível tecnológico, e a adoção do plantio direto é um dos componentes essencial para a cultura. É importante enfatizar que essa leguminosa entra como cultura principal na reforma de pastagens, no sistema de integração lavoura com a pecuária, sistema esse que tem tido substancial expansão no país. As atividades técnicas e outras ações de fomento do plantio direto, principalmente as focadas na capacitação de profissionais da assistência técnica, voltadas para atender as pequenas e médias propriedades, deverão ser expandidas, de forma a melhorar a qualidade do sistema e a rentabilidade da atividade como um todo, com o conseqüente controle da erosão hídrica do solo.

**Implementação de projetos para intensificar a adoção de sistemas de plantio direto na palha**

Responsável: DEPROS/SDC

Continuação do slide anterior



**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

O Sistema Plantio Direto na Palha ganhou grande relevância no cenário nacional, pois surgiu como uma tecnologia de grande potencial para aumentar a produtividade, melhorar a renda do produtor rural e promover a sustentabilidade da agricultura brasileira. Com a publicação da Lei que definiu a Política Nacional de Mudanças sobre o Clima, mais especificamente sobre o Plano Agricultura de Baixa Emissão de Carbono (Plano ABC), o plantio direto ganhou um maior destaque no cenário nacional, pois passou a ser uma das tecnologias preconizadas pelo ABC. Como estratégia de implementação dessa política pública, foi previsto um formato descentralizado, ou seja, a partir de um Plano Nacional foram previstos Planos Estaduais, de forma a ter um envolvimento maior dos principais parceiros que são estados e municípios. Atualmente temos 22 Planos Estaduais elaborados pelos e alinhados ao Nacional. Esse formato viabilizou que esta política fosse assimilada mais facilmente, buscando empoderar os atores locais e viabilizar uma implementação mais rápida, buscando uma adoção maior dos produtores rurais às tecnologias de Recuperação de Pastagens Degradadas, Integração Lavoura-Pecuária-Floresta, Floresta Plantada, Fixação Biológica de Nitrogênio, Tratamento de Dejetos Animais e do Sistema Plantio Direto. Com o avanço do Plano ABC no território nacional, vide Gráfico 01 a seguir, mediante a realização de reuniões de sensibilização, de oficinas de trabalho para elaboração dos planos estaduais, com a realização de cursos de capacitação, da implementação de unidades de teste e demonstração ou de referência tecnológica, foi possível observar que o

**Unidade de Produção Orgânica Controlada no Brasil**

Responsável: DEPROS/SDC

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2015:**

Os números não estão de acordo com o previsto. O número reduzido de FFA atuando atualmente nos DPDAG/SFA-UF e na sede, resulta em demandas não atendidas, que impulsionariam o indicador. A perspectiva é de não alcançar as metas pactuadas no PLANAPO, em função das restrições não superadas e reiteradas. Poucos FFA, poucos recursos, excesso de burocracia na liberação de deslocamento dos servidores. Houve redução de 1.697 Unidades de Produção em relação ao primeiro semestre em função da exclusão de produtores, principalmente aqueles com Unidades de Produção no exterior, do Cadastro Nacional de Produtores Orgânicos. Apesar de todas as dificuldades apontadas, dada a força do setor e do conjunto de ações vinculadas a Política Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica, em 2015, a área total usada para a produção orgânica no Brasil e o número total de produtores orgânicos no Cadastro Nacional foram ampliados. Em todo o ciclo do PPA 2012/2015 houve aumento contínuo desses 2 indicadores, sendo a área o atual produto da ação no PPA. De 2014 para 2015, houve um aumento de 25,4 % da área no Brasil e de 19% no número de produtores. Em números absolutos, passou-se de 749.305 hectares para 940.000 hectares e de 10.194 para 12.136 produtores.

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

Primeiramente é preciso informar que o controle oficial das unidades de produção orgânica só passou a ser realizado com a entrada em vigor do Decreto 6.323, de 2007, que obrigou a regularização, junto ao Ministério da Agricultura, de todos os envolvidos na rede de produção orgânica a partir de 2011.

No PPA 2012-2015 foi colocada a meta de elevar de 8.000 para 28.000 o número de unidades de produção orgânica controladas, considerando como partida o número de unidades cadastradas no primeiro ano de vigência da Lei (2011) e tendo como meta 28.000, em função dos dados enviados pelas certificadoras antes do cadastramento oficial e os dados do Censo Agropecuário do IBGE de 2006, onde mais de 90.000 produtores se identificaram com orgânicos. O que pudemos avaliar é que com a implementação do controle oficial por meio de auditorias e fiscalizações, muitos produtores não conseguiram se regularizar para cumprimento dos novos regulamentos, com isto a expectativa de atingir a meta ficou comprometida.

De toda forma temos tido um crescimento continuado do número de unidades de produção orgânica controladas no Brasil passando de 10.064 em 2011, para 11.700 em 2012, para 12.160 em 2013, para 13.232 em 2014 e 13.916 em 2015. Pedimos atenção para o erro que houve no lançamento no relatório para a AGE, referente a 2014, quando foi indicada a presença de 15.328 unidades de produção controladas, mas o equívoco foi não retirar desse total as unidades certificadas no exterior pela legislação brasileira, já que o indicador trata de unidades controladas no Brasil.

Avaliamos que os sistemas de produção orgânica vem se expandindo em todo o território nacional, e existe uma tendência de que com a implementação do conjunto de políticas públicas que fazem parte do Plano Nacional de Agroecologia e Produção Orgânica, para o período de 2016 a 2019, venha a estimular e incrementar a entrada de um número cada vez maior nos processos de produção orgânica.

**Número de cadeias de valor de produtos agropecuários contempladas com ações de organização e estruturação para uso de indicação geográfica e marca coletiva**

Responsável: CIG/SDC

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2015:**

Até o momento, 102 cadeias de valor foram contempladas com ações de organização, apoio, sensibilização, o que contribuiu indiretamente para a ampliação dos registros de indicação geográfica nacionais, hoje totalizando 30 indicações geográficas agropecuárias brasileiras já registradas. O apoio às cadeias de valor foi aprimorado a partir de 2013, em função da modelagem do processo de trabalho do Mapa. Com isso, e com a construção da base de dados ligada à esse processo, o SIGMA, a nossa perspectiva é de melhorar o índice de cadeias contempladas. Somado a isso, estamos trabalhando no treinamento de técnicos, produtores e pesquisadores de todo o país. Essas capacitações, em conjunto aos acordos firmados entre o Mapa e parceiros (a exemplo dos acordos com o Ministério de Agricultura Francês e com a União Europeia, via Diálogos-Setoriais), vêm contribuindo para o desempenho apurado até o momento.

Desde 2012, quando começamos a trabalhar as metas estipuladas no PPA, tivemos um corte orçamentário de 32%. Somado a isso, vimos reduzir o número de técnicos do Ministério, especialmente aqueles capacitados em atuar com IG, devido ao remanejamento de fiscais para outras áreas e também pelo aumento do número de aposentarias (a partir de 2013). Portanto, devido à insuficiência de recursos humanos e financeiros enfrentada, e considerando que os projetos de IG são de longo prazo (em média 7 anos), tentamos manter, ao menos, o apoio às 102 regiões trabalhadas até 2015, já que a meta é cumulativa alcançamos ao final de 2015, 68% da meta, com 68% do orçamento previsto no PPA 2012-2015.

**Número de cadeias de valor de produtos agropecuários contempladas com ações de organização e estruturação para uso de indicação geográfica e marca coletiva**

Responsável: CIG/SDC

**Continuação do slide anterior**

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

Após a criação da Coordenação de Indicação Geográfica de Produtos Agropecuários, em 2005, pelo Decreto nº 5.351, foram utilizados alguns indicadores diferentes do atualmente utilizado, em função disso, a série histórica tem registros apenas a partir de 2010. De 2005 a 2007, foram utilizados recursos do PI FOMEAGRO, quando quantificávamos o número de produtos agropecuários protocolados. No período de 2008 a 2011 (PPA 2008-2011), passamos a ter os indicadores: número de produtores atendidos e o número de produtos agropecuários apoiados pelo MAPA.

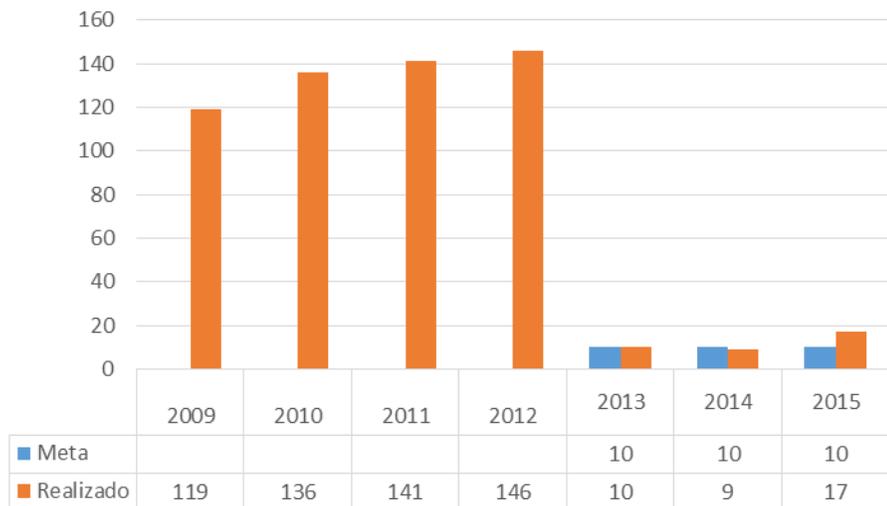
No PPA 2012-2015, com a definição da meta "Ampliar de 65 para 150 o número de cadeias produtivas organizadas para o uso de indicações geográficas e marcas coletivas", alteramos o indicador para: número de cadeias de valor apoiadas.

Consideramos que os resultados obtidos até 2015 foram extremamente satisfatórios. Alcançamos 68% da meta prevista para o PPA, mesmo com apenas 62% do orçamento disponibilizado e com a falta de recursos humanos nas unidades descentralizadas e na sede.

O apoio às cadeias de valor foi aprimorado a partir de 2013, em função da modelagem do processo de trabalho da Coordenação. A construção da base de dados ligada à esse processo, o SIGMA - Sistema de Indicação Geográfica e Marcas, nos dá a perspectiva de melhorar a cada ano o índice de cadeias contempladas e nossa forma de trabalho. Estamos trabalhando constantemente na capacitação de técnicos, produtores e pesquisadores de todo o país. Esses treinamentos, em conjunto aos acordos firmados entre o Mapa e parceiros (a exemplo do SEBRAE e da UFSC, bem como dos acordos firmados com o Ministério de Agricultura Francês e com a União Europeia, via Diálogos-Setoriais), vêm contribuindo para a melhora do desempenho e, conseqüentemente, do resultado final para sociedade.

## Número de Cultivares Protegidas

Série histórica do indicador



Responsável: SNPC/SDC

### Análise de 2015:

No âmbito do registro da propriedade intelectual voltada ao melhoramento de espécies vegetais, até 31 de dezembro de 2015 foram reconhecidas 266 novas variedades de plantas, totalizando 2.808 cultivares protegidas, além do monitoramento de aproximadamente 1.850 cultivares já protegidas anteriormente. O sistema confere segurança aos investimentos em melhoramento vegetal, cujo crescimento se reflete na maior disponibilização de cultivares para o sistema agrossilvipastoril. A meta prevista para 2015 de proteger 240 cultivares foi superada em 26 cultivares, além disso, foi observado um considerável aumento em relação ao número de cultivares protegidas em 2015 (202). Isto ocorreu, pois, muitos dos processos que não haviam sido protegidos em 2014, em razão de mudança de exigência documental, foram protegidos neste ano.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

A meta estabelecida para o número de cultivares protegidas até o final de 2015 foi de 2.820 cultivares. Até 31/12/2016 foram protegidas neste SNPC 2.810 cultivares, número pouco inferior à meta estabelecida. Isto ocorreu, principalmente, devido a uma mudança na exigência documental ocorrida no ano de 2014, o que atrasou a concessão de proteções naquele ano. No ano seguinte (2015) a meta de proteções foi atingida.

O resultado alcançado propiciou às pessoas físicas e jurídicas que realizam pesquisa, melhoramento e inovação na área de melhoramento genético vegetal uma segurança de retorno dos investimentos aportados. Ademais, o estímulo à inovação no campo do melhoramento vegetal proporcionado pela proteção de cultivares favorece a competição pelo lançamento variedades que beneficiam os agricultores, e atendem às necessidades dos consumidores.

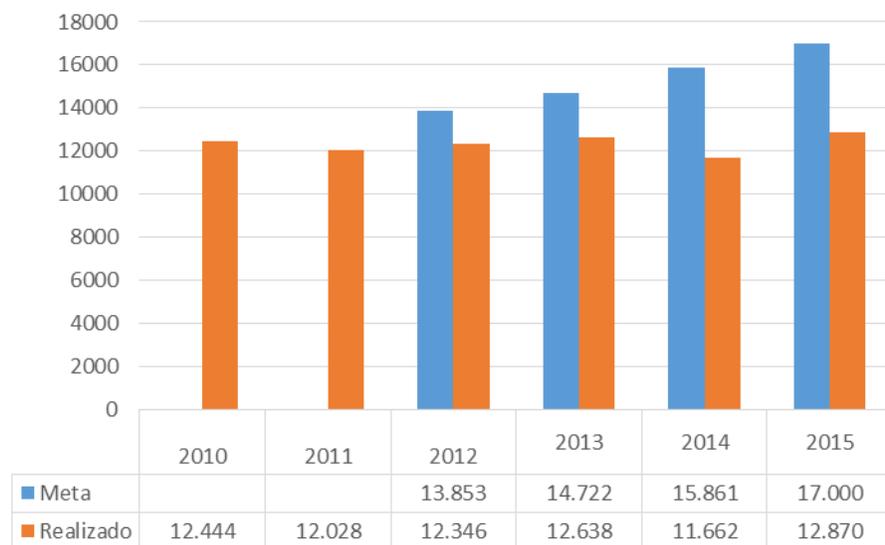
Como o SNPC atua por demanda dos obtentores de espécies vegetais, e associada as ações desenvolvidas por este serviço visando incentivar e promover a proteção de cultivares no Brasil, houve um aumento no número de cultivares protegidas no ano de 2013, em relação a meta estabelecida para o período.

Um fator que dificultou um maior/melhor resultado (além do citado no primeiro parágrafo) foi a escassez de técnicos para a análise de pedidos de proteção e respectiva concessão dos certificados de proteção.

## Número de beneficiários atendidos com financiamentos com recursos do Funcafé

Responsável: CGFUNCAFÉ/SPAE

Série histórica do indicador



### Análise de 2015:

Os resultados alcançados no primeiro e segundo trimestres de 2015 referem-se aos contratos firmados em 2014 entre o Funcafé e os agentes financeiros, com base nas Resoluções CMN nºs 4.325 de 25/4/2014 e nº 4.340 de 20/06/2014. Os resultados alcançados no 3º e 4º trimestres referem-se ao contrato firmado em 2015, com base na Resolução nº 4.414, de 2/6/2015. O valor anual ficou aquém da meta estabelecida, mas acima do alcançado em 2014.

### AValiação DO CICLO 2006-2015:

Considerando a ampliação do limite de crédito por beneficiário das principais linhas de crédito do Fundo de Defesa da Economia Cafeeira-Funcafé no período de 2007 a 2015, sendo: Custeio - de 200.000,00 para 1.200.000,00, Estocagem - de 750.000,00 para 2.400.000,00, e Financiamento para Aquisição de Café-FAC - de 10.000.000,00 para 40.000.000,00, e considerando a unificação das linhas de crédito para financiamento de custeio e colheita ocorrida em 2011, apesar do resultado alcançado ter ficado aquém da meta prevista, julgamos satisfatório o número de beneficiários atendidos/ano no período analisado.

**Número de projetos-piloto sobre temas estratégicos negociados, concebidos, desenvolvidos e implantados pela AGE**

Responsável: CGSA/AGE

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2015:**

Sim, os números obtidos estão de acordo. A perspectiva é que se mantenha o número de projetos estimados ou mesmo amplie-se, já que o número de fundos e agentes envolvidos com a matéria sustentabilidade e desenvolvimento do agronegócio vem aumentando, em geral. Dentre os principais elementos que contribuíram podemos citar: maior articulação com órgãos governamentais, principalmente MMA e MRE; intercâmbio de informação e realização de reuniões com instituições técnica-financeiras, a exemplo do banco alemão KFW e do BID. O segundo trimestre foi utilizado exclusivamente para acompanhamento dos projetos em andamento.

Em geral, projetos de cooperação técnica demandam a concepção de ideias, estudos de análise e viabilidade técnica, econômica e social, bem como a identificação e atração de stakeholders de origem governamental ou não. Por isso, o número de negociações acompanham os cenários político-econômico nacional e internacional, onde consideram-se aspectos diversos, cronogramas para inserção de pautas, ritos burocráticos do Brasil e da contraparte etc.

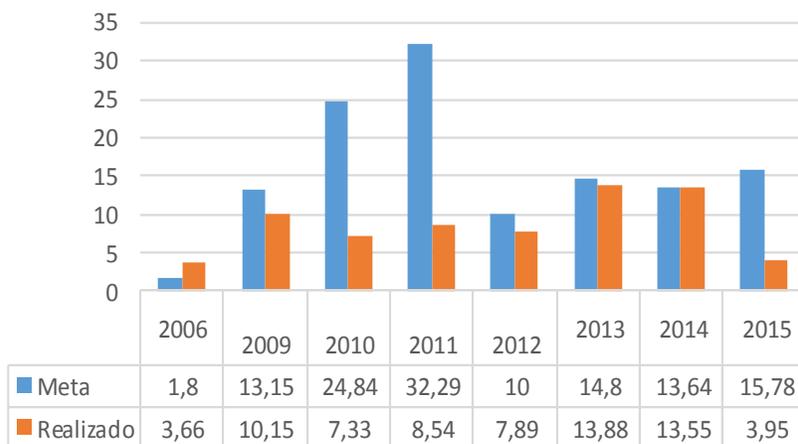
**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

Com a publicação do decreto nº 8.492 de 13 de julho de 2015, a Coordenação-Geral de Sustentabilidade Ambiental da Assessoria de Gestão Estratégica, foi extinta e suas competências não foram recepcionadas por outra área. Assim não foi possível responder ao indicador.

**Percentual de área coberta pelo seguro rural subvencionado**

Responsável: DEGER/SPA

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2006:**

O indicador não pôde ser medido até setembro, devido à sua sazonalidade. Entretanto, a expectativa é de que em 2006 a meta de 1,8% será atingida e até superada. Atualmente vislumbramos a possibilidade de que chegue a 3% em dezembro/2006, com base na demanda de recursos das sociedades seguradoras junto ao MAPA, relativa a este segundo semestre de 2006. Pode ocorrer problema no atingimento da meta, caso as sociedades seguradoras não consigam efetivar as aplicações que elas haviam previsto. Ainda assim, se elas atingirem 60% das suas previsões, a meta de 1,8% será cumprida. Um eventual risco que poderia ocorrer seria a frustração por parte dos produtores rurais com relação ao Programa de Subvenção do Governo Federal. Diversas medidas vêm sendo tomadas pelo MAPA com vistas a impulsionar o mercado de seguro rural no Brasil, tanto do lado da oferta quanto da procura por aquela garantia securitária. No ângulo da oferta, as principais ações do MAPA são: em conjunto com o Ministério da Fazenda, a abertura do mercado de resseguro (Ple 249 já em tramitação no Congresso) e instituição de um Sistema de Proteção contra Catástrofe, cuja minuta de PLC se encontra em exame pelo setor securitário; em conjunto com a FENASEG, a capacitação de peritos para melhorar o sistema de regulação de sinistros. No lado da demanda: elevação em 15% do limite de crédito rural para o produtor que contratar seguro rural (Resolução CMN 3369/2006); atendimento integral das necessidades de recursos de subvenção apresentadas pelas sociedades seguradoras; alteração no Programa de Subvenção de forma a atender a todas as culturas e modalidades de seguro, assim como ampliar os limites de subvenção por produtor e outras medidas de indução à contratação do seguro rural.

**Análise de 2015:**

Não, os números obtidos ficaram abaixo da previsão esperada para os 3º e 4º trimestres. Os números alcançados servem de parâmetro para futuras decisões dos gestores, orientando os caminhos a serem seguidos para tornar as políticas públicas mais efetivas. Caso este indicador seja mantido para o próximo período do planejamento estratégico do MAPA, há uma expectativa de um forte crescimento em relação ao índice apurado em 2015, haja vista a redução dos percentuais de subvenção a partir de 2016 e o valor que deverá ser aprovado para o PSR nesse ano, algo em torno de R\$ 700 milhões. O desempenho apurado no 2º semestre de 2015 é explicado pelo fato de se ter utilizado parte do orçamento do PSR de 2015 para subvencionar apólices contratadas em 2014, conforme alteração da Lei nº 10.823/2003, visando não desamparar vários produtores rurais que contrataram o seguro rural contando com o auxílio da subvenção no fim daquele ano. Esta situação alterou o índice apurado pelo indicador no exercício de 2014, de 6,59% para 13,55%, porém comprometendo o alcance da meta estabelecida no exercício de 2015.

**● Percentual de área coberta pelo seguro rural subvencionado**

Responsável: DEGER/SPA

**Continuação do slide anterior**

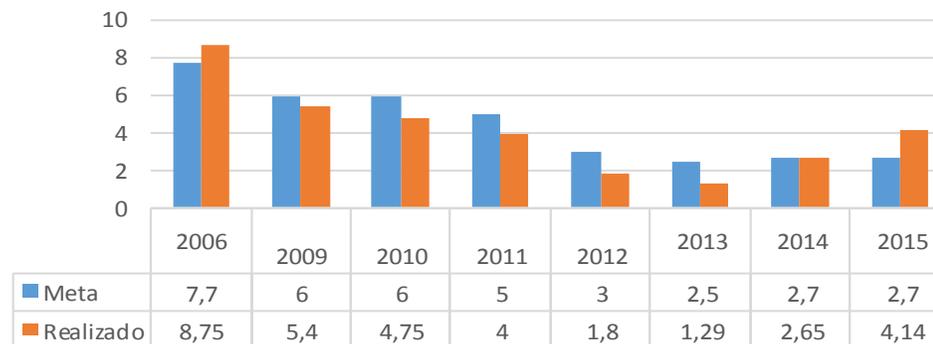
**AValiação DO CICLO 2006-2015:**

Nota-se um crescimento dos índices apurados pelo indicador no período analisado, demonstrando que houve um crescimento do seguro rural subvencionado no período do Planejamento Estratégico 2006-2015. Porém, é fato que o desempenho apurado para o indicador ao final do período analisado ficou abaixo das expectativas. Os índices apurados nos anos de 2013 e 2014 ficaram dentro das estimativas, porém o valor de 3,95%, referente ao exercício de 2015, ficou bem abaixo das expectativas. O Programa de Subvenção ao Prêmio do Seguro Rural (PSR) depende fundamentalmente do aporte de recursos orçamentários, ou seja, quanto maior o volume de recursos disponíveis, mais elevada será a área coberta com o seguro rural subvencionado e conseqüentemente melhor será o resultado do indicador. Contudo, principalmente a partir do ano de 2010, o PSR passou a conviver com incertezas em relação a seu orçamento, com sucessivos cortes e contingenciamentos orçamentários ao longo dos anos, prejudicando o desempenho do Programa. Além disso, houve atrasos nos pagamentos da subvenção (desembolsos financeiros), descumprindo cláusulas contratuais e afetando a credibilidade do Governo Federal junto aos agentes envolvidos com o seguro rural. Vale mencionar que o gestor do Programa não possui ingerência sobre a disponibilização dos recursos para o PSR, dependendo necessariamente de decisões favoráveis dos escalões superiores do MAPA e de outros ministérios da área econômica. Nesse sentido, é necessário, urgentemente, que haja uma conscientização no âmbito do Governo, sobre a necessidade de um aporte de recursos para o PSR condizente com a realidade da agropecuária nacional, em volume que atenda a demanda dos produtores rurais por essa importante modalidade de garantia. Ademais, faz-se necessário igualmente a garantia do valor orçamentário ora aprovado, não sujeito a cortes e contingenciamentos, para que tanto o planejamento governamental quanto o planejamento dos agentes do mercado de seguro não sejam prejudicados. Por fim, tão importante quanto, é a realização dos pagamentos da subvenção de forma tempestiva, visando recuperar a credibilidade do Governo Federal afetada pelos atrasos ocorridos nos últimos tempos.

## Custo Médio do Financiamento da Safra

Responsável: DEAGRI/SPA

**Série histórica do indicador**



### **Análise de 2006:**

Taxa nominal de juros está no nível da taxa estimada inicialmente. Perspectiva: manutenção de queda da taxa real do financiamento. Elementos que contribuíram para o desempenho apurado: dado de 2006 refere-se à safra 2006/2007; a previsão inicial foi realizada com base na safra anterior; queda sistemática da taxa nominal de juros; previsão de inflação bem abaixo do valor central da meta de 4,50% fixado pelo CMN. Inflação e taxa básica de juros: tendência declinante até o final de 2006. Custo financeiro ao produtor não caiu no mesmo ritmo da queda da taxa básica de juros da economia. Custos mais baixos para o financiamento rural possibilitam melhores retornos à atividade agropecuária. Potenciais pontos de problemas: a) externo: fundamentos macroeconômicos como crescimento econômico; inflação; taxa básica de juros da economia (e spread dos bancos); b) metodológicos: volume de recursos refere-se ao programado na safra e não ao volume liberado. Caso não ocorra o cenário macroeconômico mais favorável, o custo do financiamento poderá ser elevado. Isso adicionado à situação de debilidade financeira do setor poderá dificultar o desempenho do agronegócio brasileiro bem como demandar volume expressivo de recursos do Tesouro Nacional para equalização de taxas de juros e subvenções. Adicionalmente, pode levar à necessidade de novas renegociações de dívidas rurais. Do ponto de vista metodológico, ao se trabalhar com recursos programados (orçamento) o indicador sofre um "engessamento" pois não reflete a mobilidade de recursos para rubricas com taxas de juros mais altas ou mais baixas. Recomenda-se a continuidade do processo de flexibilização da política monetária iniciada em set/2005 e consequente redução do custo de financiamento ao produtor (taxa e spread bancário). Necessidade de adaptação do indicador utilizando, posteriormente, o volume de recurso liberado na safra

## **Custo Médio do Financiamento da Safra**

Responsável: DEAGRI/SPA

**Continuação do slide anterior**

### **Análise de 2015:**

O indicador "Custo Médio do Financiamento da Safra" é calculado com o objetivo de prover a Secretaria de Política Agrícola com um instrumental técnico quanto às taxas de juros efetivamente aplicadas no crédito rural, como um todo, possibilitando, então, avaliar se essas encontram-se compatíveis com a rentabilidade do setor e a capacidade de pagamento dos mutuários. Sendo assim, entendemos que o referido indicador é uma ferramenta eficiente e indispensável para a formulação da política agrícola, em particular a política de crédito rural. Porém, trata-se de um instrumento de uso eminentemente interno à SPA e de baixo interesse ao público externo. No cálculo do indicador entram diversas variáveis, dentre elas as taxas de juros cobradas no mercado e a taxa Selic. No período analisado, nos dois primeiros trimestres da safra, o Governo vinha implementando uma política de redução da taxa Selic, o que puxava para baixo todas as outras taxas aplicadas no mercado.

O resultado do indicador também sofreu reflexo dessa redução, o que significa que descontando a inflação, o custo médio do financiamento das operações de crédito rural ficaram ainda menores, abaixo da meta estabelecida para o período. O partir do safra13/14, já há um aumento no custo de financiamento do crédito rural, refletindo o aumento das taxas de juros implementadas pelo governo com o objetivo de controlar a inflação. Em 2015, a o custo médio do financiamento teve um aumento significativo, refletindo tanto o aumento das taxas de juros do crédito rural, quanto as taxas aplicadas no mercado financeiro

### **AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

Não obstante as metas referentes ao período de 2009 a 2014 tenham se situado em níveis superiores aos realizados, ou seja, às taxas reais de juros efetivamente praticadas, em 2015, a exemplo de 2006, essa relação se inverte.

O longo período em que os custos dos financiamento das operações de crédito rural permaneceram em níveis mais favoráveis relativamente às metas, o custo dos financiamentos da safra mantiveram-se significativamente inferiores às taxas de juros de mercado, representadas pela SELIC. Esta, a partir de 2014, se situa em patamares ainda mais elevados.

No período de 2006 a 2015, as taxas nominais de juro para a agricultura brasileira não sofreram elevação, havendo até redução em 2012 e 2013, sendo que a inflação foi mantida controlada, abaixo do teto da meta do governo de 6,5% a.a.

As condições favoráveis de financiamento da safra, comparativamente à SELIC também ocorreram em relação às taxas de inflação, sendo que no período de julho de 2012 a junho de 2015, as taxas reais de juros do crédito rural foram negativas.

Diante desse cenário, o baixo custo dos financiamentos da safra representou um ganho real para o campo, confirmando a efetividade da política agrícola em relação ao objetivo de assegurar condições favoráveis de acesso ao crédito rural, contribuindo, assim, para a sustentabilidade do crescimento do setor agropecuário.

**Custo Logístico Médio**

Responsável: DIEL/SDC

**Série histórica do indicador**



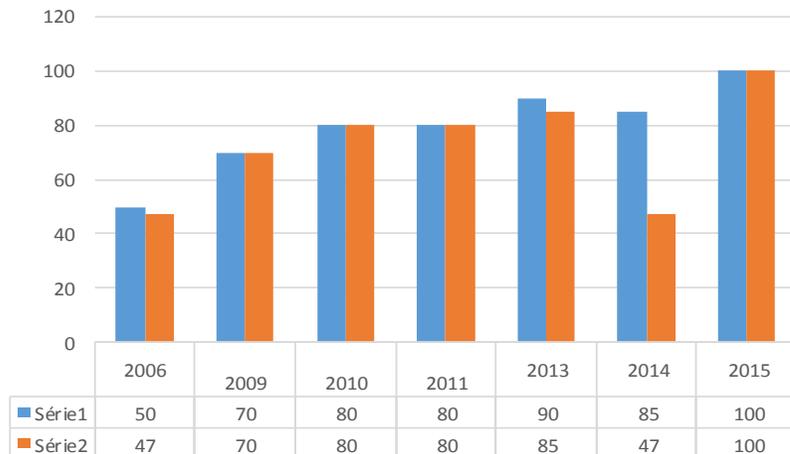
**Análise de 2015:**  
 Foi registrado no período uma significativa redução, em dólares, do custo logístico médio, na exportação de soja e milho. Esse avanço evidencia a melhoria da infraestrutura de transporte e portuária, embora também reflita à alta da moeda americana.  
 As obras de infraestrutura que impactam mais fortemente nos custos da logística ainda não foram totalmente implementadas pelo governo e nem pela iniciativa privada. Importantes concessões rodoviárias, ferroviária e portuárias precisam ser destravadas no ano de 2016. As hidrovias também precisam de investimentos para ampliar a participação na matriz de transportes

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**  
 As metas planejadas em 2009, estabeleciam variáveis que poderiam alterar os prognósticos para aferir o patamar ideal do custo logístico médio, da movimentação (porteira / porto de exportação), para os produtos soja e milho, no horizonte de 5 anos. Nas variáveis, estavam incluídos o custo de insumos (combustíveis), pedagiamentos, performance portuária, equalização da matriz brasileira de transportes com a ampliação da oferta dos modais ferroviário e hidroviário, aliados ao crescimento dos volumes de exportação pelos portos do Arco Norte (Norte e Nordeste).  
 Entre 2009 e 2015, com a entrada em operação ou ampliação do transporte, na Ferronorte (Rondonópolis – Santos), FNS (Porto Nacional e Palmeirante (TO) – Itaquí (MA), e FCA – Ferrovia Centro-Atlântica (Pirapora – porto de Tubarão (ES), além da manutenção de empreendimentos existentes no segmento ferroviário, juntamente com a operação nas hidrovias Paraná-Tietê (corredor de Santos), hidrovia do baixo Tapajós – Amazonas (corredor de Miritituba / Barcarena (PA), muita carga foi retirada da rodovia e transportada com significativo ganho de escala, ensejando uma redução no custo da movimentação dos produtos do agronegócio brasileiro.  
 Os números alcançados nesse item, estão aquém do esperado, superando as expectativas, mas não refletem uma conquista tão positiva, considerando os cálculos na moeda americana (US\$), que sofreu uma brusca apreciação no período, embora possam ser comemorados, por refletirem uma maior competitividade frente a outros mercados.

## Taxa de Avaliação de Projetos em Tramitação no Congresso Nacional

ASPAR/GM

### Série histórica do indicador



### Análise de 2006:

Os dados obtidos encontram-se de acordo com a previsão, pois o índice se aproxima do objetivo previsto para 2006, que deve ser alcançado até o final do exercício. A apresentação de novos Projetos de Lei, pelos Parlamentares impossibilitou o alcance da meta no 3º trimestre.

É importante ressaltar a necessidade dos setores envolvidos agilizarem a emissão de Notas Técnicas.

Deve-se atentar para os riscos representados pela omissão do MAPA diante de Projetos de Lei de interesse do agronegócio.

Recomenda-se que os Chefes de Gabinete das áreas envolvidas participem dos esforços para agilizar a produção de Notas Técnicas

### Análise de 2015:

A colaboração da assessoria é no tocante ao acompanhamento das matérias legislativas de interesse do agronegócio junto as secretárias do Ministério. A perspectiva para os próximos períodos de mensuração é a realização da maior quantidade de Notas Técnicas solicitadas para atender a demanda. Os elementos foram favorecidos pela comunicação entre as áreas técnicas para a elaboração das Notas Técnicas, sendo o resultado final o envio da demanda em sua totalidade

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

A Assessoria Parlamentar acompanha mais de 695 Projetos tramitando no Congresso Nacional (Câmara dos Deputados e Senado Federal), no tocante as atribuições pertinentes à Aspar, a solicitação de Nota Técnica foi respondida (em porcentagem) na sua totalidade:

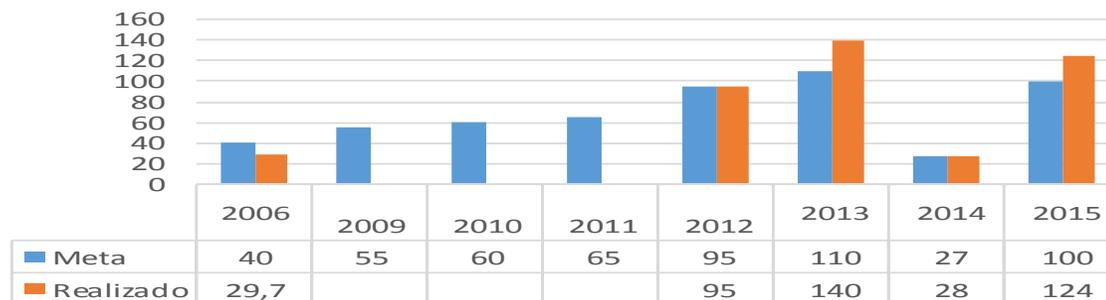
- Câmara dos Deputados: 75%; e
- Senado Federal: 75%.

Análise de 2015: A colaboração da assessoria é no tocante ao acompanhamento das matérias legislativas de interesse do agronegócio junto as secretárias do Ministério. A perspectiva para os próximos períodos de mensuração é a realização da maior quantidade de Notas Técnicas solicitadas para atender a demanda. Os elementos foram favorecidos pela comunicação entre as áreas técnicas para a elaboração das Notas Técnicas, sendo o resultado final o envio da demanda em sua totalidade. Vale ressaltar que a triagem das matérias legislativas é feita todos os dias e uma demanda nova gera o envio da solicitação de Nota Técnica, dependendo do assunto existe uma demora da resposta, sendo feito o envio posteriormente. 54

## Taxa de Interlocação da CGAC no levantamento das demandas das Câmaras Setoriais e Temáticas

**Série histórica do indicador**

Responsável: CGAC/SE



### Análise de 2006:

Os dados não foram medidos, pois foi implantado, em 1º de outubro, um sistema de acompanhamento, a partir do criado para a Ouvidoria do MAPA. Está sendo feita triagem das 337 demandas atualmente cadastradas, para a identificação efetiva das demandas, sua quantidade e andamento, de forma a chegar a um índice que reflita a realidade em relação à resposta aos pleitos das Câmaras. Como não havia sistematização da forma de apresentação das proposições, muitos assuntos discutidos em reuniões foram considerados Demandas, mesmo sem encaminhamento formal ao MAPA. Com a implantação do Sistema Informatizado de Acompanhamento de Demandas das Câmaras estamos fazendo um processo de depuração dos pleitos, mantendo no cadastro apenas aqueles efetivamente apresentados. Esse indicador está ligado aos Índice de Percepção do Agronegócio com Relação à Atuação do MAPA e Índice de Percepção da Capacidade de Fortalecimento e Harmonização. É importante considerar que algumas propostas, especialmente as de políticas de longo prazo, tem tramitação mais lenta, o que pode diminuir o índice, apesar da análise pelas diversas instâncias pertinentes. Deve-se atentar também para o fato de que muitas das Demandas apresentadas extrapolam o limite de Competência do MAPA (as relativas à redução do PIS/COFINS, por exemplo), o que pode causar a queda do índice de atendimento. Como risco importante, há a possibilidade de descrédito e esvaziamento das Câmaras como foro de interlocação com a Sociedade. Recomenda-se melhorar a informação aos envolvidos no processo, para que por um lado não se banalize as Câmaras com a apresentação de demandas irrelevantes e por outro se priorize as proposições apresentadas pelas Câmaras

### Análise de 2015:

Os números estão de acordo como previsto. Melhoria da interlocação com o setor privado; realização em sua totalidade das metas estabelecidas; participação efetiva dos membros das câmaras; contribuições para solução dos gargalos da cadeia.

**Taxa de Interlocação da CGAC no levantamento das demandas das Câmaras Setoriais e Temáticas**

Responsável: CGAC/SE

**Continuação do slide anterior****AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

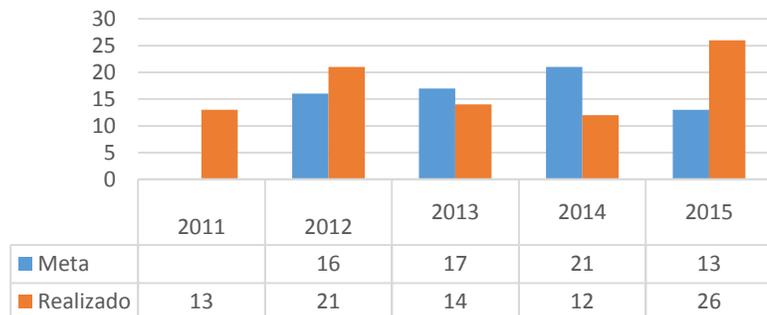
A interlocação do MAPA com o setor produtivo por meio das Câmaras Setoriais e Temáticas, criadas desde 2006, hoje com o monitoramento de Assessoria subordinada ao Gabinete do Ministro da Pasta, expandiu significativamente em 2015 com a criação de 4 novas Câmaras Setoriais das Cadeias Produtivas da Erva-mate, da Pesca, da Aquicultura e da Carcinicultura, perfazendo um total de 38 Câmaras, sendo 32 Setoriais, relacionadas ao agrupamento de segmentos da cadeia produtiva e 6 Temáticas, relacionadas com serviços, temas e áreas de conhecimento e atuação no agronegócio. Em 2015 estiveram presentes nos debates 615 entidades representativas do setor privado e 118 do setor público, ao longo das 124 reuniões realizadas no período. Nessas reuniões foram tratados assuntos relevantes de articulação e de negociação entre o poder público e a iniciativa privada, com o objetivo de implementar mecanismos, diretrizes e estratégias para a competitividade do agronegócio brasileiro, no médio e longo prazos. Também foram avaliados temas relacionados a oportunidades de desenvolvimento das cadeias produtivas, envolvendo aumento de produtividade, melhoria de qualidade e ampliação de mercados, redução dos custos de produção, e ainda, financiamento, seguro e comercialização. No âmbito das Câmaras Temáticas foram tratados assuntos relacionados a melhoria da infraestrutura e logística para o escoamento da produção, através de estudos nas áreas de Corredores de Exportação, Cabotagem, Portos, e Modernização e Investimentos, e ainda, ações direcionadas ao controle e melhoramento da saúde animal e vegetal. No período foram cadastradas 337 demandas, das quais algumas extrapolam o limite de competência do MAPA (por exemplo, as relativas à redução do PIS/COFINS), cujos andamentos vêm sendo acompanhados pela ACST/MAPA. No que se refere à atuação das Câmaras Setoriais e Temáticas, como estrutura de apoio ao Conselho do Agronegócio do MAPA, tem sido muito positiva a contribuição com análises e informações sobre a conjuntura econômica e social do país, no cálculo dos preços mínimos, na elaboração de plano safra, e também, com discussões e propostas de solução sobre logística de distribuição, armazenamento, comercialização e exportação.

## Número de Eventos Externos

Responsável: CGAME/SRI

### Série histórica do indicador

Título do Gráfico



### Análise de 2015:

Ressalta-se que no ano de 2015 a SRI redefiniu sua orientação estratégica em eventos externos, ampliando os seus esforços de abertura/manutenção/ampliação de mercados em missões comerciais e de promoção da imagem, sendo liderados pela Ministra de Estado. Dessa forma, registra-se que foram realizados no total de 26 missões ao longo do ano de 2015 superando a meta estabelecida.

Aspectos críticos: limitação de recursos. Observa-se que a limitação de recursos orçamentários/financeiros reduz a participação em eventos internacionais, inclusive nos aspectos relacionados a diárias e passagens, que impossibilita a participação dos servidores do quadro do órgão na organização e acompanhamento adequado dos eventos.

### AValiação DO CICLO 2006-2015:

A participação em missões internacionais (feiras, missões comerciais, ações de imagem, etc) é considerada estratégia consagrada de promoção comercial. As missões internacionais são plataformas privilegiadas de negócio – pois reduzem significativamente os custos transacionais ao reunirem em um mesmo ambiente um grande número de atores relevantes; dá visibilidade às empresas e seus produtos; oportunizam contatos de negócio; permitem avançar no conhecimento sobre o mercado, o ambiente negocial e as tendências em produtos e serviços. Também destaca-se a importância do desenvolvimento de ações, que consolide internacionalmente uma imagem positiva da agropecuária brasileira e de seus produtos de exportação, voltadas para públicos distintos para garantia de abertura/manutenção/ampliação em mercados estratégicos.

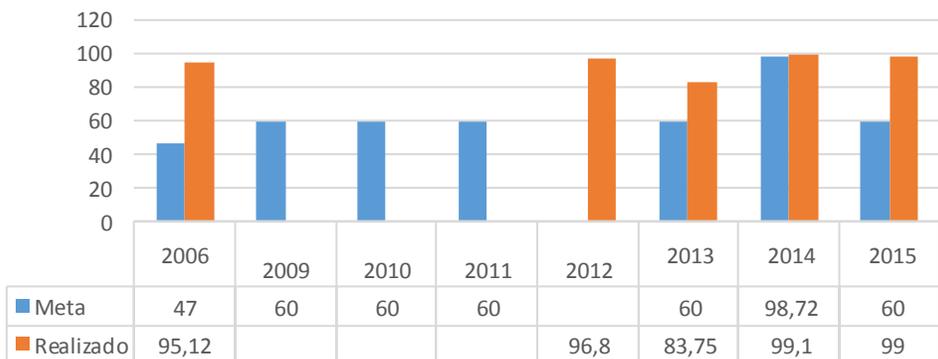
Em relação ao desempenho de 2013 e 2014, destaca-se que o contingenciamento de recursos orçamentários-financeiros, somados a volatilidade cambial e a desvalorização do real frente as principais moedas estrangeiras, afetaram fortemente a execução das atividades realizadas no mercado externo nestes dois anos, comprometendo o resultado das ações planejadas.

Em 2015 a SRI redefiniu sua orientação estratégica em eventos externos, ampliando os seus esforços de abertura/manutenção/ampliação de mercados em missões comerciais e de promoção da imagem, sendo liderados pela Ministra de Estado, o que para superação da meta estabelecida.

Aspectos críticos: 1) limitação de recursos. Observa-se que a limitação de recursos orçamentários/financeiros reduz a participação em eventos internacionais, inclusive nos aspectos relacionados a diárias e passagens, que impossibilita a participação dos servidores do quadro do órgão na organização e acompanhamento adequado dos eventos. 2) volatilidade cambial. 3) desvalorização do real.

**Taxa de Notícias Espontâneas Favoráveis**

**Série histórica do indicador**



**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

Nos períodos em que houveram medições, pode-se verificar que as metas planejadas foram alcançadas conforme previsto. Vale enfatizar que a partir de 2013 a análise qualitativa e quantitativa das notícias passou a englobar novos veículos de comunicação, como: rádio, televisão e veículos especializados na cobertura do agronegócio. Essa possibilidade de análise de outras mídias e maior abrangência de veículos, ausentes nas primeiras medições, tornaram as medidas mais confiáveis e robustas.

**Análise de 2006:**

O resultado não afeta o objetivo estratégico ainda. Isso porque não foi possível, até o momento, utilizar os resultados obtidos na orientação dos processos internos e rotinas. Provavelmente, com o avanço da medição e com a utilização dos resultados, haverá a influência no objetivo estratégico. Para a última medição houve mudança na metodologia. Com a consolidação dos próximos resultados será possível fazer uma melhor leitura do indicador. A possibilidade de análise de outras mídias e maior abrangência de veículos, que não estavam presentes na primeira medição, tornaram última medida mais confiável e robusta. Houve uma modificação substancial na metodologia, que será observada nas próximas edições da taxa. Essa análise panorâmica ainda não pôde ser verificada por falta de elementos conceituais e de informações no olhar das relações entre os processos representados por outros indicadores. Em nossa percepção, falta ainda uma maior interação entre os responsáveis pelos indicadores e pelos objetivos estratégicos. Essa percepção já foi levantada em reunião com o Secretário Executivo. Pelo o que parece, haverá uma capacitação nesse sentido. Um problema, em relação à taxa, é quanto à sintonia entre o planejamento inicial do indicador e sua medição. Provavelmente, alguns ajustes deverão ser feitos na conceituação da taxa, com modificações expressivas. Um ponto de atenção em relação ao objetivo estratégico é quanto a necessidade de integração de processos para o atingimento do objetivo em si. Promover o Agronegócio e a Imagem do MAPA sem dúvida é tarefa multidisciplinar mas ainda está pouco visível essa interrelação.

**Análise de 2015:**

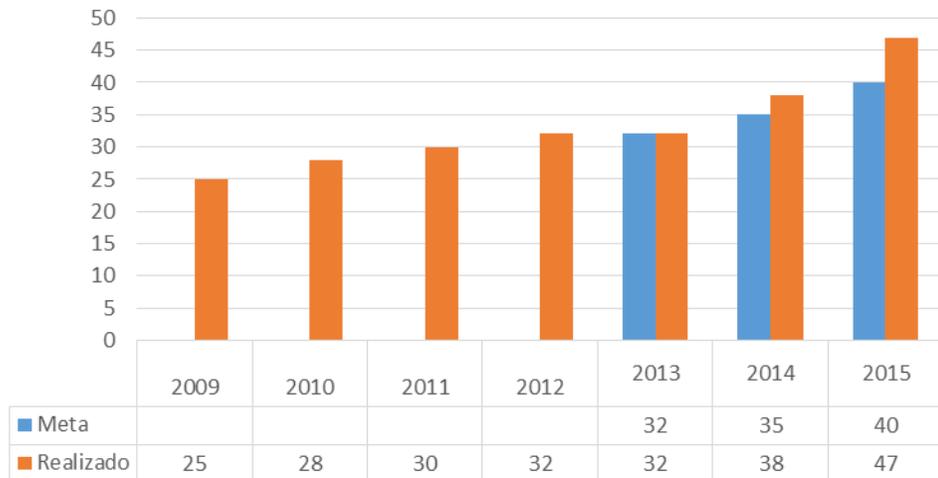
No 3º trimestre - A queda no desempenho do indicador tem, entre suas causas, a redução momentânea na equipe de jornalistas da CGCS, o que trouxe redução quantitativa na produção de releases, que são a fonte preferencial de notícias sobre agricultura da imprensa.

No 4º trimestre - As perdas na equipe foram parcialmente recuperadas e, em consequência, a produção de releases foi recuperada para os níveis anteriores. Além disso, houve viagens da ministra ao exterior com resultados positivos para a abertura de mercados, o que teve ampla cobertura da imprensa nacional e local.

## Volume da Produção Transportada nos Modais Ferroviário e Hidroviário

Responsável: DIEL/SDC

### Série histórica do indicador



### Análise de 2015:

Os números evidenciam o atingimento da meta estabelecida, com boa margem de superação. Incrementar o transporte pelos modais ferroviário e hidroviário ainda é um grande desafio para o governo. As ações planejadas em execução devem resultar em um maior equilíbrio da matriz de transportes, com menor dependência do modal rodoviário, nos próximos 5 anos, o que amplia a competitividade do país, em todos os segmentos da economia.

Preocupa o ritmo dos projetos de implantação das ferrovias (estudos, projetos e concessões), assim como o baixo nível dos investimentos na infraestrutura hidroviária.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

O crescimento da participação dos modais ferroviário e hidroviário na matriz de transportes brasileira, considerando grãos agrícolas, foi lento e gradativo. Inicialmente pelo ritmo inadequado da pavimentação da BR-163 (Cuiabá – Santarém), ainda não concluído. Essa BR está vocacionada ao abastecimento das Estações de Transbordo de Cargas em Miritituba (PA), no baixo Tapajós, onde as cargas alcançam a hidrovia e são transportadas em barcas até Santarém e Vila do Conde e desses terminais, para a navegação de longo curso em direção aos mercados internacionais.

A Hidrovia Paraná – Tietê, também tem importante participação no escoamento de grãos do Sudeste do Mato Grosso e Sudoeste de Goiás, enquanto a hidrovia do Madeira/Amazonas (porto de Itacoatiara), manteve as operações em nível crescente ao longo dos últimos anos.

A instalação de Estações de Transbordo Ferroviário, em Porto Nacional e Palmeirante, no eixo da Ferrovia Norte-Sul, com utilização da EFC – Estrada de Ferro Carajás para chegar no Porto do Itaqui (MA), foi outro marco importante na consolidação dos volumes de grãos agrícolas do Mato Grosso e Tocantins, movimentado pela Ferrovia.

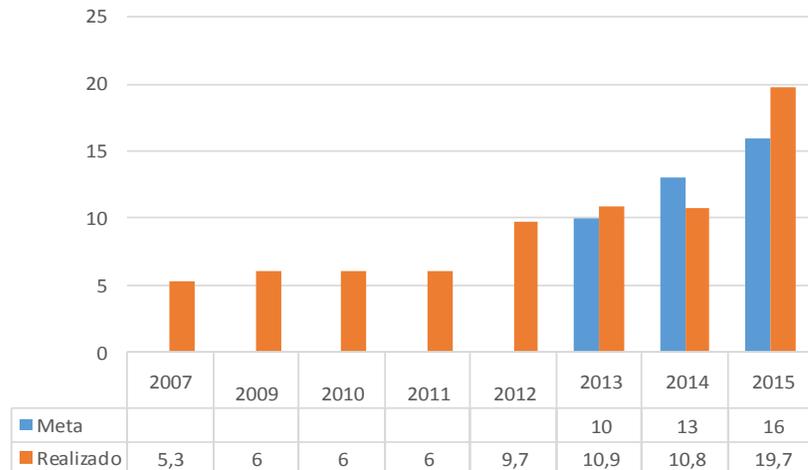
Por sua vez, a Ferronorte (Rondonópolis – Santos), ampliou os volumes transportados, disponibilizando espaço próximo de 15 milhões/t ano, para a produção de grãos do Mato Grosso.

Esses novos empreendimentos somados, contribuíram para um melhor equilíbrio da matriz de transportes do país, para grãos agrícolas, conferindo uma boa margem de assertivas no planejamento do escoamento da produção agrícola do país.

## Volume de Produtos Exportados por Portos da Região Norte/Nordeste

Responsável: DIEL/SDC

### Série histórica do indicador



### Análise de 2015:

Os números superaram a previsão da meta. A capacidade portuária no Arco Norte foi ampliada no período. Novos terminais foram implantados e outros que já operavam ampliaram os volumes de embarque. Isso se deu por ampliação das estruturas e eficiência dos processos. O aumento da capacidade portuária não encontra correspondência na infraestrutura de transportes, à exemplo da pavimentação da BR-163 que se arrasta por mais de 30 anos, podendo ser um vetor de estrangulamento do escoamento da safra.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

As projeções de crescimento dos volumes exportados pelo Arco Norte (portos do Norte e Nordeste) sempre foram otimistas, dado a potencialidade dos rios Amazonas e Pará. No Pará, onde se situam os portos de Santarém e Vila do Conde, ocorreu um importante incremento nos volumes de exportação, graças à implantação do corredor rodo-hidroviário da BR-163 / baixo Tapajós, onde 5 ETCs – Estações de Transbordo de Cargas, recebem e transbordam graneis agrícolas, da rodovia para a hidrovia, para serem embarcados em Santarém e Vila do Conde, com destino aos mercados internacionais.

Adicionalmente, a construção do TEGRAM – Terminal de Grãos do Maranhão, agregou 5 milhões de toneladas à potencialidade do porto do Itaqui, devendo somar mais 5 milhões, até o ano de 2020.

Esses novos empreendimentos elevaram de 6 milhões/t em 2011, para 20 milhões/t os embarques nos portos da região, contribuindo para o descongestionamento dos portos do Sul e Sudeste, com reflexo na redução do custo logístico para a produção que ocorre acima do Paralelo 16º Sul. É crescente a curva de exportação pelo Arco Norte, que deverá alcançar 64 milhões/t até 2025, caso a demanda se consolide.

**Jovens e mulheres capacitados**

Responsável: DENACOOOP/SDC

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2015:**

Os resultados foram superados, tendo em vista a atuação do CooperGênero e ProcoopJovem em eventos de capacitação.

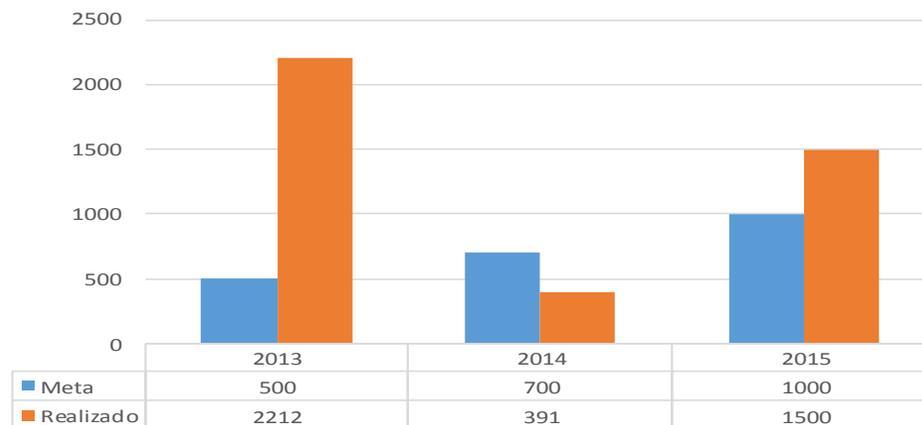
**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

Os resultados foram superados, tendo em vista a atuação do CooperGênero e do ProcoopJovem em eventos de capacitação. As capacitações variam desde palestras de sensibilização, cursos de curta e de média duração. Desta forma, as variações que ocorreram em 2015, um grande aumento do número de jovens e mulheres atendidas, bem acima da programação, foram devido a maior concentração de palestras de sensibilização e de curso de curta duração, ampliando o valor registrado do indicador.

## Número de Pessoas Capacitadas no PISACOOOP

Responsável: DENACOOOP/SDC

### Série histórica do indicador



#### **Análise de 2015:**

A meta para o trimestre foi superada, demonstrado que o indicador está dentro das expectativas.

#### **AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

A meta para os três anos foi superada, demonstrando que o projeto está dentro das expectativas. As oscilações, menor valor no ano de 2014, foram consequência de dificuldades operacionais e orçamentárias. As percepções são favoráveis e indicam a necessidade de uma grande ampliação desta ação a nível nacional.

**Percentual de RAEs Corporativas Executadas**

Série histórica do indicador

Responsável: CGAI/AGE



**Análise de 2015:**

O indicador “Percentual de RAEs Corporativas Executadas” não está de acordo com o previsto. A realização da RAE para o fechamento de 2015 (último ano de execução do Planejamento Estratégico 2006-2015), será realizada **em março de 2016 em** função dos dados e informações que serão consolidadas no final de fevereiro de 2016. No ano de 2015 houve a coleta trimestral dos dados que servem de subsídio para preparação das Reuniões de Análises Estratégicas

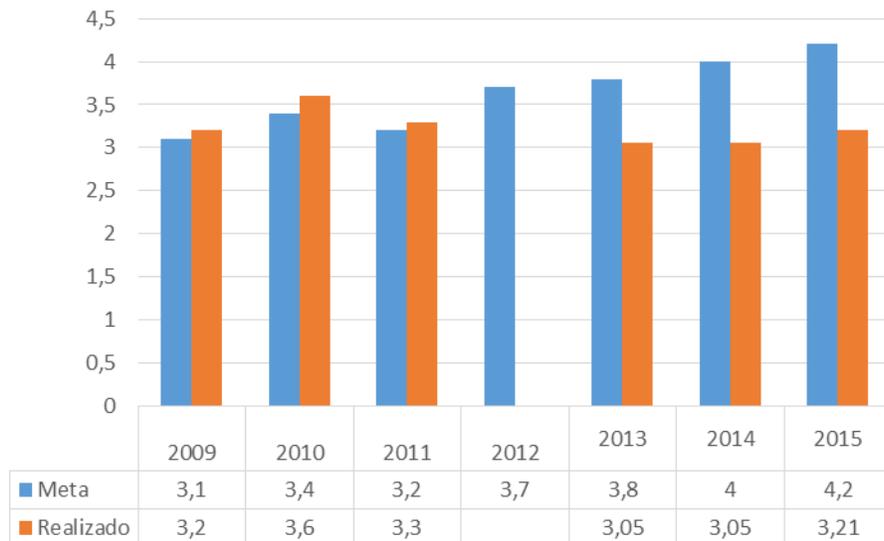
**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

O indicador “Percentual de Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAEs Corporativas Executadas” não atingiu a meta fixada de realização com frequência trimestral, no recorte temporal analisado. Embora o processo de monitoramento dos resultados dos indicadores tenha sido preservado e realizado com a frequência prevista, o emprego desse instrumental do Planejamento Estratégico Corporativo para alinhamento da estratégia e identificação de eventuais oportunidades de melhorias foi descontinuado a partir do ano de 2012, quando foi realizada a última RAE.

**Grau de Entendimento dos Gerentes sobre a Gestão Estratégica**

Responsável: CGAI/AGE

**Série histórica do indicador**



**Análise de 2015:**

A pesquisa foi realizada no 2º semestre de 2015 na sede e nas SFAs. O indicador ficou abaixo do esperado porque as ações de comunicação foram descontinuadas e também pelo fato da CGAI não ter um coordenador responsável presente, contando somente com a equipe técnica que deu continuidade as ações rotineiras de monitoramento. Com a publicação da nova estrutura organizacional houve a retomada do processo de gestão estratégica dentro do Departamento de Gestão Estratégica, na Coordenação-Geral de Planejamento. Não houve correlação entre o tempo de permanência do servidores do MAPA e o conhecimento declarado sobre a Gestão Estratégica. A maior dificuldade encontrada pelos gerentes é o entendimento do Mapa Estratégico.

**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

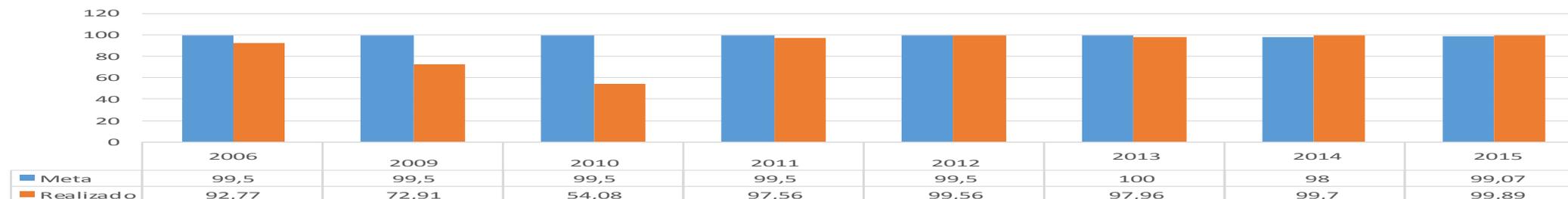
O Indicador "Grau de Entendimento dos Gerentes sobre a Gestão Estratégica" é aferido por meio de pesquisa anual aplicada junto aos ocupantes de cargos de nível gerencial intermediário de coordenação e coordenação-geral, tanto na Sede como nas Superintendências.

A Meta prevista para o período em análise tinha como referência o índice 3,2 e buscava atingir o índice de 4,2, até o ano de 2015. O cálculo do índice é resultante da aplicação do mesmo instrumento de pesquisa, com escala de 0 a 5, sendo que o resultado apurado apresentou média simples de 3,24 para o período de sete anos (2009 a 2015). Pode-se perceber que os índices apurados, inicial (2009) e final (2015), foram de 3,2 o que implica que o Grau de Entendimento sobre a Gestão Estratégica do corpo gerencial do MAPA permaneceu inalterado e as iniciativas de capacitação na área gerencial necessitam ter seus objetivos reavaliados e os recursos redimensionados.

## Taxa de Execução dos Recursos Orçamentários

### Série histórica do indicador

Responsável: CGOF/SE



### Análise de 2015:

No 3º trimestre os percentuais foram estimados com base na média dos últimos 3 anos. Resultados Alcançados: No 3º trimestre, foi publicado o Decreto nº 8.496, de 30 de julho de 2015, que alterou o Decreto nº 8.456, de 22 de maio de 2015, reduzindo os limites de movimentação e empenho do Ministério relativos a dotações constantes da Lei Orçamentária Anual - LOA 2015, referentes às despesas discricionárias, no montante de R\$ 287,2 milhões. As unidades do MAPA executaram seus respectivos orçamentos, de acordo com os limites autorizados pela Secretaria-Executiva. No 4º trimestre os percentuais foram estimados com base na média dos anos anteriores. A previsão inicial foi com base no contingenciamento, no valor de R\$ 265,3 milhões, no 2º trimestre, estabelecido pelo Decreto nº 8.456/2015. Com o contingenciamento, no montante de R\$ 287,2 milhões, ocorrido no 3º trimestre, por força do Decreto nº 8.496, de 30 de julho de 2015, foi necessária revisão da previsão inicial. Destaque-se a grande dificuldade de se atingir o desempenho esperado, tendo em vista que nem sempre as unidades demonstram a necessária maturidade orçamentária para gerir seus próprios recursos, obrigando a unidade setorial a aperfeiçoar os instrumentos de acompanhamento da execução e de movimentação dos limites de movimentação e empenho. Cabe informar que, no 4º trimestre, com a publicação da Medida Provisória nº 696/2015, que incorporou as atividades do Ministério da Pesca e Aquicultura - MPA ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA, foi possível remanejar limites de movimentação e empenho do MPA para o MAPA, no montante R\$ 38,1 milhões.

### AValiação DO CICLO 2006-2015:

No caso desse indicador, a meta era estimada para cada exercício financeiro, dada a anualidade do orçamento, com base na média da execução orçamentária (empenhos emitidos) do ano anterior. Em todos os anos, os números obtidos estão de acordo com a previsão inicial, a exceção dos anos de 2010, 2014 e 2015 que superaram a estimativa. Cabe registrar, que a execução orçamentária é mensurada em relação aos limites de movimentação e empenho estabelecidos pelo Decreto Anual de Programação Orçamentária e Financeira e não pela dotação consignada na Lei Orçamentária Anual - LOA. Destaque-se a grande dificuldade de movimentar os limites, tendo em vista que nem sempre as unidades demonstram a necessária maturidade orçamentária para gerir seus próprios recursos, obrigando a unidade setorial a aperfeiçoar os instrumentos de acompanhamento da execução e de movimentação dos limites de movimentação e empenho. A evolução desde 2006, deve-se ao aperfeiçoamento dos métodos de gestão, envolvendo acompanhamento dos créditos disponíveis durante o exercício, além do recolhimento e redistribuição dos limites de movimentação e empenho para unidades com melhor capacidade de gestão e estrutura de gasto.

## Número de Processos de Trabalho Mapeados e Melhorados

Responsável: CGPLAN/SE

### Série histórica do indicador



### Análise de 2006:

Os dados não foram medidos pois a previsão de melhoria de processos-chave de trabalho é a partir de 2007. Recomenda-se iniciar, o mais rápido possível o processo de contratação de consultoria especializada para definição e melhoria dos processos-chave de trabalho do MAPA. Caso não seja contratada a consultoria, a definição dos processos-chave ficará prejudicada, não permitindo a avaliação do indicador. Como resultado, podem ser afetados todos os objetivos da perspectiva de processos internos, pelo menos, na medida, em que a ausência de melhorias nos processos de trabalho implicará na diminuição do nível de desempenho dos OEs mencionados.

### Análise de 2015:

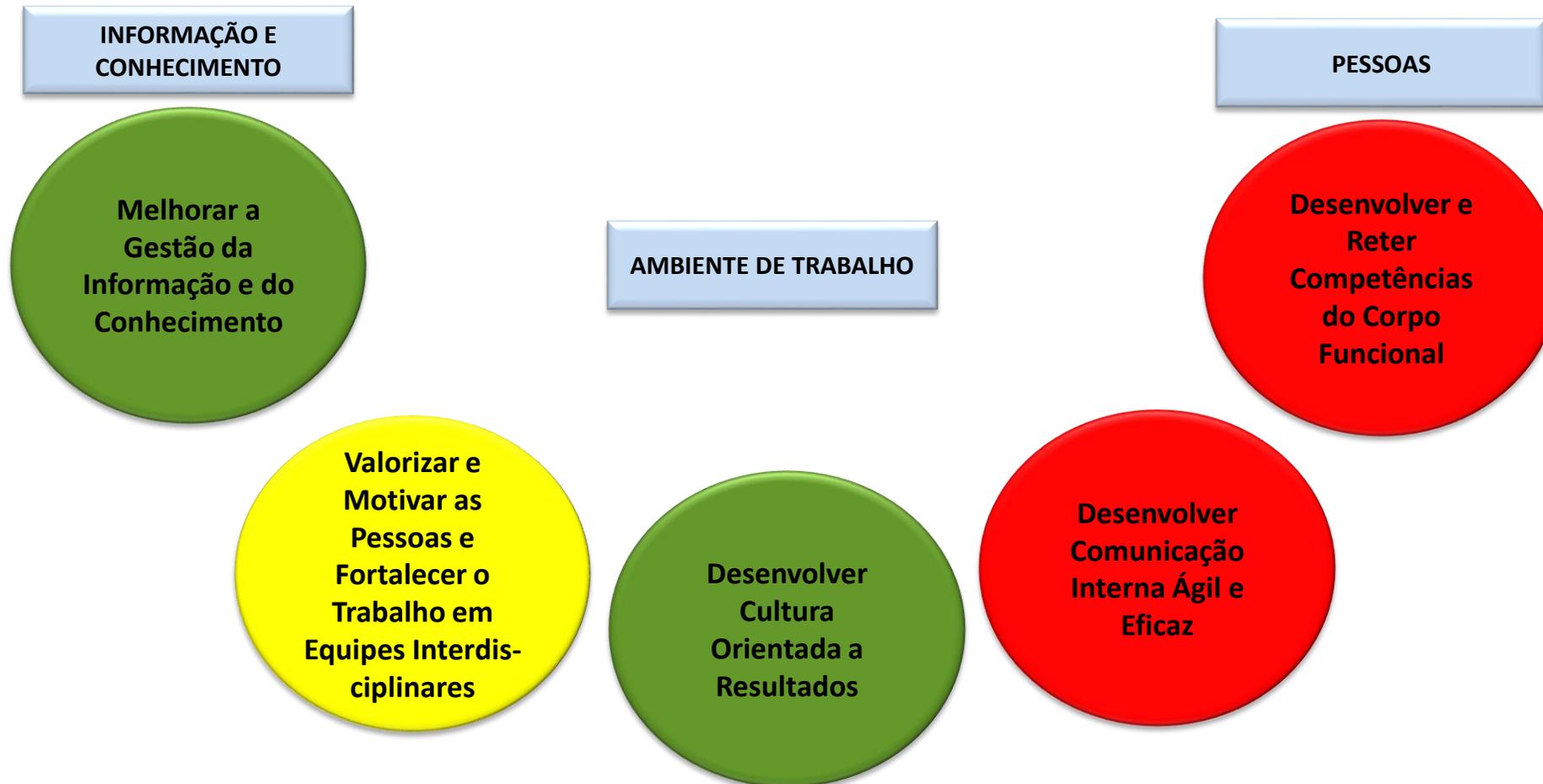
Não foi possível realizar um maior número trabalhos de mapeamento com vistas à melhoria de processos de Unidades da Sede do MAPA, uma vez que os servidores responsáveis pelas referidas Unidades não se sentiram confortáveis quanto à introdução de modificações em seus processos de trabalho, dado o nível de indefinição política apresentada pelo governo, como um todo, com reflexos negativos na política interna do MAPA. Cinco processos foram executados e concluídos em 2015, tendo 2 (dois) deles sido concluídos no 3º e 4º trimestres, quantidade inferior à prevista, porém com um total anual próximo do programado. A Coordenação de Gestão por Processos dispõe de um coordenador e quatro outros servidores que, considerado o número elevado de unidades organizacionais, bem como o grande e diversificado número de processos sob a responsabilidade do Ministério, pode ser tido como um ponto de grande preocupação para a concretização das ações inerentes ao proposto no planejamento estratégico do MAPA e para o atendimento a um dos principais objetivos de uma organização pública, que é o de oferecer uma melhoria no atendimento aos cidadãos.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

Os dados referentes ao número de processos mapeados e melhorados só foram medidos a partir de 2009, uma vez que a previsão de melhoria de processos de negócio teve início naquele ano. Entretanto, no período de 2009 a 2012, por meio de consultoria, foram mapeados um total de 24 processos distribuídos entre as áreas de Defesa Agropecuária; Relações Internacionais do Agronegócio; Gestão Institucional; Parcerias Institucionais; Gestão Estratégica; Administração de Pessoas; Orçamentária; e Contratos e Compras. Ainda em 2012 houve a contratação de mais uma consultoria que mapeou um processo de negócio na área de Compras. Entre 2010 e 2015 os Analistas de Processos da antiga Coordenação de Modernização Institucional, que atualmente é a Coordenação de Gestão por Processos (CGP), mapearam 44 processos nas áreas de negócio da Defesa Agropecuária; Parcerias Institucionais; Comunicação Social; Câmara Setoriais; Política Agrícola; Informação ao Cidadão; Administração de Pessoas; Procedimentos Administrativos Disciplinares; Serviço e Logística; Gestão Estratégica; e Planejamento. A CGP até 2015 trabalhou por demandas de mapeamento e aprimoramento dos processos de negócio. Portanto, o programado para mapear foi 100% atingido, no estabelecimento das metas programadas para anos de 2009 a 2015.

# Avaliação do Ciclo 2006-2015:

## PERSPECTIVA DE PESSOAS, APRENDIZADO E CRESCIMENTO



**Taxa de Servidores Participantes de Comunidades Virtuais**

Responsável: CGTI/SE

**Série histórica do indicador**



**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

Esse indicador era de responsabilidade da AGE que foi extinta no decreto de julho de 2015. Desde o início de 2013 a AGE não utiliza o CATIR como meio de compartilhamento de informação devido as mudanças do cargo de Coordenador-Geral de Articulação-Geral que era responsável pelo funcionamento do CATIR. Porém a CGTI continuou a medir o acesso a Comunidade, assim podemos apresentar os dados quantitativos conforme o gráfico acima.

**Análise de 2006:**

Os resultados estão acima do previsto, apesar do baixo comparecimento aos treinamentos agendados. Até o momento, foram treinadas apenas 91 pessoas, incluindo poucos estagiários e terceirizados. Há a necessidade de envolvimento da CGDP no processo, bem como recomenda-se maior divulgação dos eventos, por meio da Comunicação Interna do Ministério.

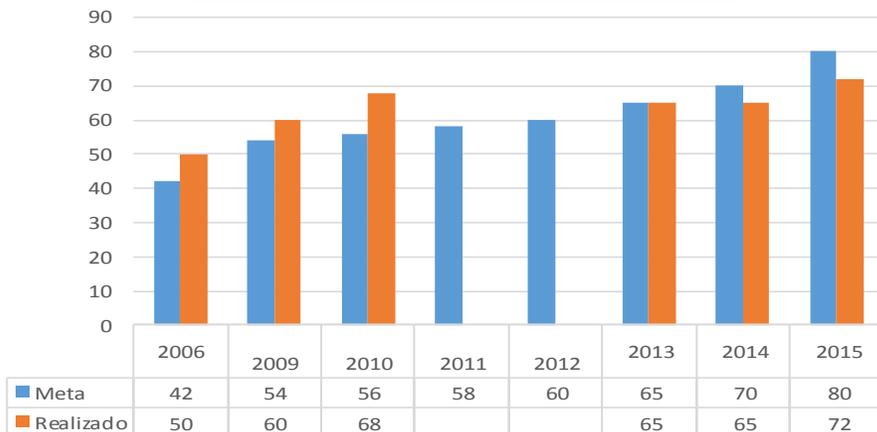
**Análise de 2015:**

O Sistema de Comunidade Virtual/CATIR foi implantado em 2006. Temos hoje cadastrados na Comunidade de Aprendizagem, Trabalho e Informação em Rede-CATIR 9.225 servidores de um total de 11.569 funcionários. O que representa 46%. Atualmente existe pouca atuação dos integrantes da comunidade CATIR. Existe ainda o desinteresse dos novos servidores para veicular as informações utilizadas na CATIR; receio e insegurança dos membros em expressarem no grupo; abandono dos membros de uma determinada comunidade; pouco incentivo para efetivação na CV; saber em que grupo/comunidade pode ter maior atuação. Dentre outros aspectos, como por exemplo, aposentadoria de servidores.

## Índice de Atendimento dos Sistemas de Informação

Responsável: CGTI/SE

### Série histórica do indicador



### Análise de 2006:

A avaliação dos sistemas será realizada por meio de entrevistas com os gestores dos sistemas de informação. Há um forte relacionamento deste OE com diversos outros definidos no MAPA estratégico como: i) Ser referencia em informações estratégicas para o Agronegócio; ii) Melhorar a qualidade e o acesso às informações para o Agronegócio; iii) todos os outros relacionados ao ambiente de trabalho, excelência administrativa e produtos e serviços porque a informação é um insumo e produto para todos os OEs. Portanto, tanto o Sistema de Comunidades Virtuais como os Sistemas de informação podem contribuir para a realização de todos os OEs como também para obter os resultados para divulgar para a sociedade em geral (OEs das Perspectivas da sociedade, do Agronegócio e parcerias). Deve-se atentar à dificuldade representada pela não obtenção de respostas de questionários enviados a usuários, daí a realização da avaliação ser com base nas informações dos gestores dos sistemas em uso. Existe o risco de não cumprimento das metas definidas, em função da quantidade inadequada de pessoal para desenvolvimento das atividades.

### Análise de 2015:

A avaliação dos sistemas é realizada por questionário/pesquisa encaminhado por e-mail aos gestores dos sistemas de informação (70 Gestores Identificados). Há um forte relacionamento deste OE (Melhorar a Gestão da Informação e do Conhecimento) com diversos outros definidos no MAPA estratégico como: i) Ser referencia em informações estratégicas para o Agronegócio; ii) Melhorar a qualidade e o acesso às informações para o Agronegócio; iii) todos os outros relacionados ao ambiente de trabalho, excelência administrativa e produtos e serviços porque a informação é um insumo e produto para todos os OEs.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

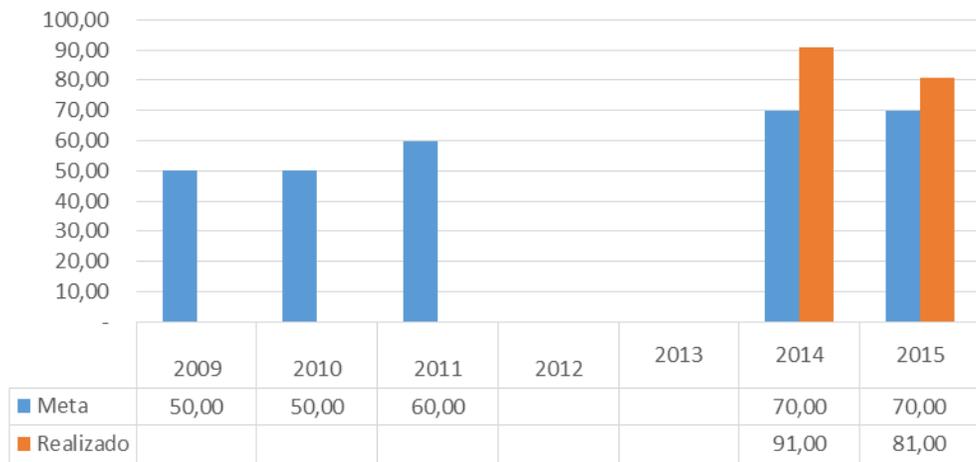
O resultado alcançado com esse indicador foi importante para que a Coordenação Geral de Tecnologia da Informação - CGTI identificasse os pontos fortes e fracos das aplicações desenvolvidas pelo ministério e o quanto os sistemas implantados na instituição estavam sendo úteis para as áreas de negócio. A partir desses resultados, a CGTI foi ao longo desse período investindo em padronização de desenvolvimento de software e boas praticas de mercado, garantindo assim maior qualidade dos produtos entregues aos seus usuários.

Como informação complementar ao desempenho desse indicador vários pontos de atenção foram levantados pelas áreas, tais como: Os sistemas de informação asseguram que as informações sejam de fácil compreensão e utilização; O acesso às informações é feito de forma intuitiva e de fácil localização; As informações possuem integridade e registro fiel ao fato que representam. Todos esses questionamentos foram levantados no questionários encaminhados aos gestores dos sistemas e essas informações auxiliaram bastante todo o trabalho de desenvolvimento de software realizado pela CGTI, garantindo assim uma melhor gestão das informações e do conhecimento do Ministério da Agricultura, pecuária e Abastecimento

## Grau de Satisfação do Servidor do MAPA

Responsável: CGDP/SE

### Série histórica do indicador



### Análise de 2006:

A área técnica não encaminhou as informações

### Análise de 2015:

A pesquisa demonstrou que os participantes estão satisfeitos com as atividades oferecidas de um modo geral. O grau de satisfação demonstrado superou as expectativas, uma vez que as instalações e materiais utilizados não atendem plenamente. Nos questionários das oficinas foram abordados os tópicos: atividade; estrutura física; planejamento, organização e apoio logístico e auto avaliação.

Nos questionários dos eventos foram avaliados a organização, a criatividade, o local e as atividades oferecidas durante o evento. A média das notas atribuídas ao grau de satisfação dos participantes do grupo de artesanato de 0 a 10, foi de 9. A média das notas atribuídas ao grau de satisfação dos participantes do coral, de 0 a 10, foi de 9. 77% do público participante no Arraiá da Agricultura atribuiu nota entre 9 e 10 - destacando o evento como uma excelente oportunidade de integração dos servidores. 87,2 % das respostas para ao evento em homenagem ao Dia dos Pais foram consideradas ótimas. 75% das respostas para todos os itens aferidos quanto ao evento em homenagem ao Dia da Secretária foram consideradas ótimas. Os participantes da III Semana da Qualidade de Vida. Houve adesão de 100% das Superintendências na Campanha Natal Mapa Solidário

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

Superação da meta, embora não tenha sido explicitada a fórmula e o instrumento de medida do item: Trabalho em Equipes Interdisciplinares.

Visão geral da representação gráfica do indicador:

Sem registro de medição do desempenho do indicador de 2009 a 2013.

Metas estipuladas para 2014 e 2015 superadas

## Índice de execução anual das metas quantitativas do PPA

Responsável: CGPLAN/SE

Série histórica do indicador



### Análise de 2015:

O índice de execução anual das metas do PPA, demonstra o percentual médio de execução das metas quantitativas do PPA no ano estudado. O indicador em 2015 mostra resultado positivo, além da meta estimada para o ano, sendo que, cumulativamente para período do PPA (2012-2015), o indicador apresenta resultado superior a 160% em comparação com as expectativas para o período.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

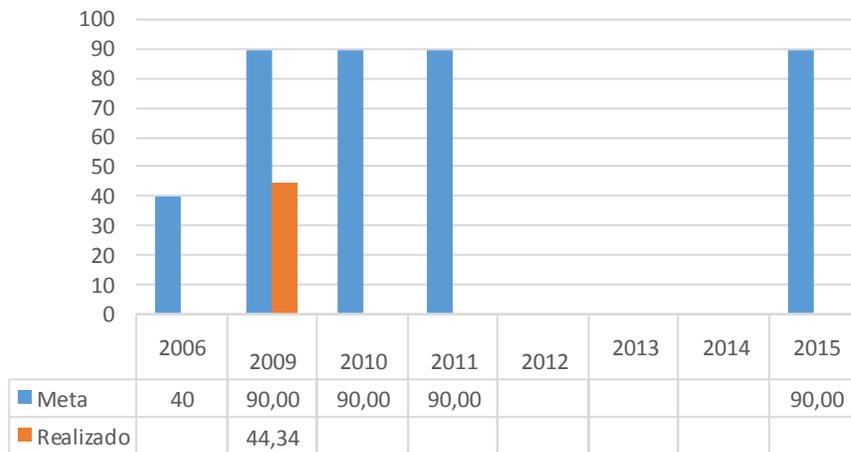
Os resultados ao longo do período, se comparados com as respectivas estimativas anuais, demonstram incremento crescente na execução anual das metas, notadamente a partir da metade do período do Plano.

Cumulativamente, para o período 2012-2015 do PPA, o indicador apresenta resultado final superior a 160% (execução média das metas estudadas), em comparação com a expectativa para o período do Plano. A evolução da execução média acumulada ano após ano, no período do PPA, apresenta os seguintes resultados: 15,84% (2012); 41,40% (2013); 105,89% (2014); e 165,73% (2015). Dentre outros fatores, contribuíram para o resultado final acima da expectativa inicial, a implantação do Plano Operativo Anual (POA) em 2013, para a Administração Direta e em nível nacional, assim como a execução orçamentária anual próxima de 100% ao longo do período.

## Índice de Satisfação com a Comunicação Interna no MAPA

### Série histórica do indicador

Responsável: ACS/GM



### Análise de 2006:

A área técnica não encaminhou as informações

### Análise de 2015:

A pesquisa citada no último indicador de desempenho foi suspensa por uma mudança na gestão da Comunicação Interna. Ressaltamos que a mensuração deste indicador requer uma pesquisa de opinião e, para isso, é necessário dotação orçamentária própria, a qual não há na CGCS.

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

Não foi possível a mensuração deste indicador, uma vez que dependia de pesquisa de opinião dos servidores e representantes do órgão. As gestões anteriores alegaram que, para realização de pesquisa desta natureza era necessário processo de licitação específico para execução dos serviços, além de dotação orçamentária própria, a qual não havia na ACE. Vale destacar que a ACE passou por mudanças de chefia nos últimos anos, o que dificultou a gestão na busca de alternativas para solucionar esta questão.

**Percentual de servidores com a avaliação de desempenho mensurada**

Responsável: CGAP/SE

**Série histórica do indicador**



**AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:**

A avaliação de desempenho foi instituída pelo Decreto nº 7.133 de 2010, razão pela qual os dados estão sendo analisados a partir de 2010. A taxa de servidores avaliados se manteve crescente no período de 2010 – 2012. O lançamento do SISAD ocorreu no ano de 2013 e, por não haver domínio na operacionalização do Sistema por parte da maioria dos servidores, houve redução no quantitativo de servidores avaliados. Informa-se que a taxa se elevou em 2015, virtude da coleta de resultados de avaliação individual com a utilização de formulários físicos, porém não como informar um percentual para complementação do gráfico. A Enagro informou que foram avaliados quase 10 mil servidores.

**Análise de 2015:**

Versa o Decreto nº 7.133/2010:

“ .... § 4º A não publicação das metas globais implica na impossibilidade da operacionalização da sistemática de avaliação de desempenho. ...”

Versa a Portaria MAPA nº 499, de 6 de junho de 2012, que fixa os critérios e procedimentos específicos da avaliação de desempenho institucional e individual, estabelece em seu art. 12, que:

“ .... Art.12 As Metas globais de desempenho institucional, juntamente com seu indicador de desempenho, serão publicadas por portaria do Ministro da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, anualmente até dez dias ante do início do ciclo a que corresponde.

§ 1º Cabe à Coordenação-Geral de Planejamento e Gestão (CGPLAN) e a Assessoria de Gestão Estratégica (AGE) propor anualmente as metas globais e seus indicadores de desempenho, em consonância com as diretrizes do Planejamento Estratégico do MAPA, do Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA). ...”

“ ... § 7º Na última quinzena antes do fechamento do ciclo de avaliação, a CGPLAN e a AGE devem publicar o resultado final da apuração das metas globais. ...”

Tendo em vista que até 3/2/16 a Meta Global para balizamento da realização do 6º Ciclo não foi publicada, a Avaliação de Desempenho fica prejudicada.

-Decreto da nova estrutura do MAPA e a não atualização dos regimentos internos, impactam o sistema SISAD, tendo em vista a mudança de nomenclaturas de algumas Unidades Avaliadoras, bem como mudança de lotação de alguns servidores. - Com a eminência de publicação de novo decreto de estrutura regimental do Mapa, com a provável fusão do MPA ao MAPA, são pontos que devem ser observados com atenção.

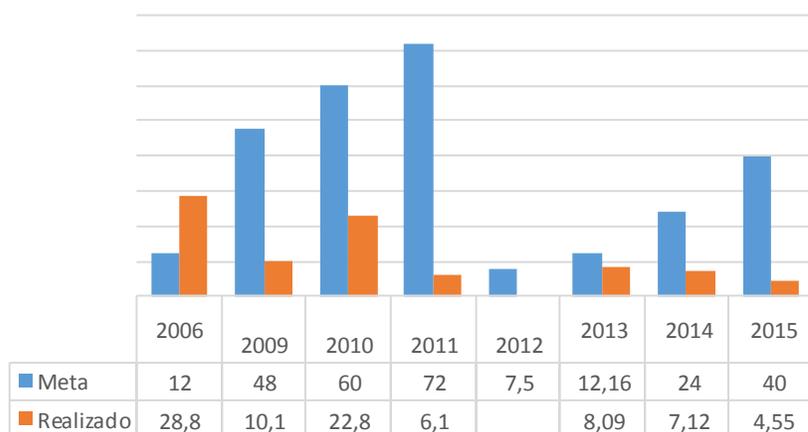
-A não realização do 6º Ciclo, impacta na remuneração dos servidores, como também pode acarretar reclamações administrativas e/ou judiciais

-O processo de avaliação de desempenho individual e a publicação do resultado ocorreu no ano de 2016. Para a consolidação dos dados, o Ciclo aderiu ao formulário físico, por não optar pela ferramenta informatizada, utilizando o Sistema de Avaliação de Desempenho (SISAD). Essa opção facilitou a avaliação individual; no entanto, dificultou a coleta das metas intermediárias das Unidades de Avaliação.

## Índice de Capacitação em Competências

Responsável: CGDP/SE

### Série histórica do indicador



### Análise de 2006:

Somente a partir de julho de 2006, as atividades de capacitação começaram a ser realizadas, de acordo com a programação da CGDP. A expectativa é que no 2º semestre possam ser proporcionadas participações de um conjunto maior de servidores do Ministério. Este indicador relaciona-se com, praticamente, todos os outros do Mapa Estratégico. A não realização dos eventos de capacitação previstos dificultará e comprometerá o atingimento dos demais objetivos, pois representa uma das bases essenciais de sustentação para eles. Como pontos de atenção, são importantes: um plano de capacitação efetivo e consolidado, disponibilidade de eventos para as demandas solicitadas, real participação dos servidores nas ações implementadas e avaliação de todos os envolvidos no processo. Ressalta-se a necessidade de integração de todas as informações referentes a realização de eventos de capacitação promovidos pelas várias Unidades do MAPA. Como riscos, podem ser caracterizados: participação pouco efetiva dos servidores, não estruturação de eventos específicos para o MAPA e falta de informações das capacitações realizadas por todas as unidades do Ministério. Recomenda-se a criação de um sistema específico de consolidação de dados de capacitação, bem como utilizar os Agentes de Desenvolvimento para alimentar as informações de suas respectivas áreas.

### Análise de 2015:

O resultado obtido não está de acordo com o esperado, no entanto a meta prevista no PPA não revela metodologia de cálculo específico para mensurar a média anual de capacitação dos servidores do MAPA, dessa forma atribui-se o baixo desempenho a não compatibilidade da meta constante do PPA (objetivo 2014) com a fórmula de cálculo adotada. Bem como a restrição orçamentária para capacitação no ano corrente

### AVALIAÇÃO DO CICLO 2006-2015:

Inadequação da meta, inconsistência da fórmula de cálculo, insuficiência de recursos humanos e financeiros somadas às constantes mudanças estruturais na Pasta, durante o ciclo, trazendo em cada uma delas descontinuidade de ações e redirecionamento de foco na gestão estratégica do Mapa, apresentam-se como principais fatores de comprometimento do desempenho do indicador, bem como de dificuldade de ajustes no mesmo para o alcance do Objetivo de Desenvolver e Reter Competências do Corpo Funcional.

A análise linear que mede os esforços referente ao indicador de índice de Capacitação em Competências do ciclo de 2006 a 2015, constatou o não alcance das metas estipuladas em todos os anos. O baixo desempenho teve como principal fator o contingenciamento orçamentário distribuído para ações de capacitação no decorrer dos anos, infraestrutura inadequada do MAPA para a implantação de educação a distância, descontinuidade de ações de capacitações implementadas por mudança de gestão, burocracia excessiva e um crescimento gradativo das meta de capacitação superestimada para a realidade do MAPA.

MINISTÉRIO DA  
AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO

GOVERNO  
FEDERAL