



Empresa Brasileira de Pesquisa
e Inovação Industrial



RELATÓRIO 1º SEMESTRE 2014 CONTRATO DE GESTÃO EMBRAPIL/MCTI

Ministro da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI

Clélio Campolina Diniz

Secretário-Executivo

Álvaro Toubes Prata

Secretário de Desenvolvimento Tecnológico e Inovação

Armando Zeferino Milioni

Subsecretário Substituto de Coordenação das Unidades de Pesquisa

Kayo Julio Cesar Pereira

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Pedro Wongtschowski (Presidente)

Caio Mário Bueno Silva

Carlos Edilson de Almeida Maneschy

Carlos Eduardo Calmanovici

Cláudio Figueiredo Coelho Leal

Glauco Arbix

Horácio Lafer Piva

Jorge Luis Nicolas Audy

Álvaro Toubes Prata

Luiz Eduardo Barreto Filho

Aléssio Trindade de Barros

Nelson Fujimoto

Pedro Luiz Barreiros Passos

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Robson Braga de Andrade

Todos os direitos reservados para a Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – EMBRAPII. Os textos contidos nesta publicação podem ser reproduzidos, armazenados ou transmitidos, desde que citada a fonte.

Este Relatório Semestral é parte integrante das atividades desenvolvidas no âmbito do Contrato de Gestão EMBRAPII / MCTI.

Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial - EMBRAPII
Setor Comercial Sul, Quadra 9, Bloco C, Torre C – 10º andar – Brasília, DF
Telefones: + 55 (61) 2196-7778/7766

DIRETORIA

João Fernando Gomes de Oliveira

Diretor-Presidente

Roberto Vermulm

Diretor de Operações

José Luís Gordon

Diretor de Planejamento e Gestão

SUMÁRIO

1. Introdução	4
1.1. Sistema EMBRAPII e seus Objetivos	4
1.2. Resumo das principais atividades	6
1.3. Estrutura do Relatório	8
2. Principais Atividades no 1º Semestre de 2014	8
2.1. Diagnostico sobre Instituições que Realizam PD&I para Empresas no País	8
2.2. Elaboração do Manual de Operação das Unidades EMBRAPII	9
2.3. Condução da Chamada Pública 01-2014	12
2.4. Incorporação das unidades piloto	16
2.5. Polos EMBRAPII IF	18
2.6. Acompanhamento do Sistema EMBRAPII	19
3. Gestão Administrativa	20
3.1. Marco regulatório institucional	20
3.2. Infraestrutura	21
3.3. Gestão de Pessoas	21
4. Gestão Orçamentária e Financeira	22
4.1. Análise sintética do resultado	22
4.2. Receitas Totais Realizadas	22
4.3. Pessoal	22
4.4. Reserva técnica	22
4.5. Demonstrações contábeis	23
5. Indicadores de Desempenho	24
ANEXOS	33

1. INTRODUÇÃO

A Associação Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – EMBRAPII – foi formalmente constituída em maio de 2013 e qualificada como Organização Social (OS) pelo Poder Público Federal em setembro do mesmo ano (Decreto de 02/09/2013).

A EMBRAPII tem o objetivo de promover e incentivar a realização de projetos empresariais de pesquisa, desenvolvimento e inovação – PD&I – voltados para setores industriais, por meio de cooperação a ser firmada com instituições de pesquisa científica e tecnológica. Um de seus pontos principais é o compartilhamento de riscos na fase pré-competitiva da inovação. A contratação da EMBRAPII como OS parte do reconhecimento das oportunidades de exploração das sinergias entre instituições de pesquisa científica e tecnológica e empresas industriais, em prol do fortalecimento da capacidade de inovação brasileira.

A assinatura do Contrato de Gestão com o Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação - MCTI - ocorreu em 2 de dezembro de 2013, tendo o Ministério da Educação – MEC como instituição interveniente. Os dois órgãos federais repartem igualmente a responsabilidade pelo seu financiamento. No Contrato de Gestão da EMBRAPII, foram definidos como objetivos estratégicos e aprovado pelo Conselho de Administração:

1. atuar para o desenvolvimento tecnológico de novos produtos, processos ou soluções empresariais, contribuindo para a construção de um ambiente de negócios favorável à inovação;
2. articular e estimular a cooperação entre empresas e instituições de pesquisa tecnológica;
3. apoiar a realização de projetos de PD&I, com ênfase na fase pré-competitiva, em áreas ou temas da política de ciência, tecnologia e inovação e de educação do Governo Federal definidos pelo Conselho de Administração da EMBRAPII, em parceria com empresas e as Unidades EMBRAPII (UE) ou Polos EMBRAPII IF (PEIF);
4. contribuir para a promoção do desenvolvimento dos Polos EMBRAPII IF dos Institutos Federais; e
5. difundir informações, experiências e projetos à sociedade.

Este Relatório do Contrato de Gestão EMBRAPII/MCTI, se refere ao primeiro semestre de operação da EMBRAPII (janeiro a junho de 2014), abrangendo as atividades desenvolvidas e os resultados obtidos com estas ações.

1.1. SISTEMA EMBRAPII E SEUS OBJETIVOS

Para contribuir com a intensificação do esforço inovador da indústria no país, a EMBRAPII assume um modelo institucional inovador no Sistema Nacional de Inovação. O modelo baseia-se na formação de uma rede de laboratórios credenciados, cada um com um foco claro em uma área de competência¹ para o atendimento das demandas empresariais por inovação. Este modelo está baseado na flexibilidade de atuação das Unidades EMBRAPII² (UE) e dos Polos EMBRAPII IF³, quem têm como missão fundamental prospectar novos negócios com empresas, com o compromisso de atingir metas pactuadas em Plano de Ação para o período delimitado⁴. A condução de cada projeto e sua execução financeira são de responsabilidade das Unidades EMBRAPII e dos Polos EMBRAPII IF, assegurando maior agilidade às parcerias e melhores condições de desempenho para os projetos. A EMBRAPII acompanhará continuamente, através de sistema de gestão, a contratação de projetos e fará avaliações. Considera-se que esse modelo é especialmente adequado para atender as demandas de PD&I empresariais e aumentar a competitividade do setor industrial.

Parte-se da premissa que o país possui considerável infraestrutura científica e tecnológica, tanto pública quanto privada, para o desenvolvimento de projetos de PD&I. Porém, tal infraestrutura, já instalada, acaba atendendo de forma limitada as demandas dos setores industriais, em função das dificuldades de planejamento, gestão, riscos e falta de recursos humanos e financeiros inerentes às ICT's. A inovação institucional materializada no modelo de operação da EMBRAPII, permite a antecipação dos recursos para a implementação de um Plano de Ação com metas de desenvolvimento de projetos de PD&I em parceria com o setor industrial. Esta característica do modelo de operação gera maior dinamismo ao processo e incentiva a interação, entre as instituições de pesquisa científica e tecnológica credenciadas (as Unidades EMBRAPII) e os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia também credenciados (Polos EMBRAPII IF) com empresas no desenvolvimento de projetos de PD&I. Existem referências internacionais que demonstram o grande potencial desse modelo. Estes são implementados em país com elevadas taxas de inovação⁵ e que incentivam instituições de pesquisa a cooperar com empresas. São Exemplos: *Fraunhofer* na Alemanha, *Instituto Carnot* na França, *TE Centres* na Finlândia, *Catapult* no Reino Unido, entre outros.

1 Ver Anexo I – Glossário.

2 Ver Anexo I – Glossário.

3 Ver Anexo I – Glossário.

4 6 anos para as Unidades EMBRAPII e 3 ou 6 anos para os Polos EMBRAPII IF.

5 Assumindo as devidas especificidades dos Sistemas Nacionais de Inovação.

Além disso, o modelo proposto apresenta outros fatores fundamentais para estimular as empresas para a realização de atividades de PD&I no Sistema EMBRAPPI. Um deles é o fato de que cada Unidade EMBRAPPI ou Polo EMBRAPPI IF deve estabelecer um foco tecnológico específico, chamado de área de competência, identificando os detentores das melhores competências para atender as demandas relacionadas à resolução de problemas tecnológicos, geralmente com elevado grau de especialização. Soma-se a isso, o modelo de compartilhamento atrai o setor industrial a realizar atividades inovativas devido a dois fatores fundamentalmente: (i) redução do risco e do custo da empresa no desenvolvimento de projetos de maior conteúdo tecnológico e; (ii) permite que empresas que não tenham recursos suficientes para desenvolver um projeto de inovação de forma isolada, possam dividir os custos com a EMBRAPPI. Portanto, criam-se condições favoráveis para aumentar a competitividade da indústria nacional.

No Sistema EMBRAPPI, as unidades credenciadas e os Polos EMBRAPPI IF serão responsáveis pela prospecção e negociação de projetos de PD&I com empresas do setor industrial, observando diretrizes e regras gerais estabelecidas pela EMBRAPPI.

Por seu turno, a EMBRAPPI deverá antecipar parcelas dos recursos pactuados com as Unidades EMBRAPPI para os projetos contratados, assegurando sua execução em conformidade com as condições negociadas junto às empresas

RESPONSÁVEL	APORTE
EMBRAPPI	máximo de 1/3 do valor total dos projetos
Empresas	mínimo de 1/3 do valor total dos projetos
Unidades EMBRAPPI	valor restante

Os Polos EMBRAPPI IF irão operar em duas modalidades distintas no Sistema EMBRAPPI:

(i) na primeira modalidade (Polos EMBRAPPI IF), o Plano de Ação elaborado pelo IF deverá contemplar um horizonte de 6 anos, não existindo limite de financiamento pré-estabelecido a ser aportado pela EMBRAPPI;

(ii) a segunda modalidade de operação (Polos EMBRAPPI IF em Estruturação) busca consolidar capacitações voltadas para PD&I em parceria com empresas industriais. O Plano de Ação elaborado deve contemplar um período de operação de 3 anos, com um limite máximo de aporte financeiro por parte da EMBRAPPI (definido no mecanismo específico de seleção).

Em consequência destas duas modalidades de operação, o Financiamento dos Polos EMBRAPPI IF assume as seguintes características:

(i) na modalidade de operação de 6 anos, para o conjunto dos projetos executados em cada Polo EMBRAPPI IF devem ser observadas as mesmas proporções definidas para as Unidades EMBRAPPI;

(ii) na segunda modalidade de operação – Polos EMBRAPPI IF em Estruturação – também para o conjunto dos projetos, observa-se as seguintes proporções:

RESPONSÁVEL	ANOS 1 E 2	ANO 3
EMBRAPPI	máximo de 50% valor total dos projetos	máximo de 45% do valor total dos projetos
Empresas	mínimo de 10% valor total dos projetos	mínimo de 20% do valor total dos projetos
Polos EMBRAPPI IF	valor restante	valor restante

A contrapartida das empresas será necessariamente financeira e empregada diretamente na execução dos projetos contratados. Não poderão ser computadas como contrapartida atividades de desenvolvimento tecnológico realizadas pela empresa individualmente e tecnologias previamente desenvolvidas.

As Unidades EMBRAPPI e os Polos EMBRAPPI IF poderão aportar recursos não financeiros, associados ao uso de sua infraestrutura, tempo da equipe dedicada aos projetos, material de consumo e outros gastos.

A EMBRAPPI estabelecerá parcerias com instituições de pesquisa que tenham histórico de trabalhar com o setor industrial, que estejam em plena operação e sejam consideradas capacitadas para desenvolver projetos de cooperação com o setor industrial na fase pré-competitiva do processo de inovação.

1.2. RESUMO DAS PRINCIPAIS ATIVIDADES

Esta seção apresenta um resumo das principais atividades realizadas no período de abrangência deste relatório – 1º semestre/2014. O detalhamento destas atividades é objeto dos dois próximos capítulos deste relatório.

- Estruturação da EMBRAPPI
- Instalações e espaço físico – 01/2014.
- Quadro de pessoal – de 02/2014 a 07/2014. A EMBRAPPI estruturou um quadro de 16 colaboradores, entre eles engenheiros, economistas, administradores e advogados, para as áreas técnica, administrativa e jurídica.
- Escritório de auditoria externa – 05/2014. Seleção e contratação de empresa para prestação de serviços de auditoria independente, acompanhamento e relatórios semestrais, pareceres das contas do Contrato de Gestão e das contas integrais da EMBRAPPI.
- Escritório de contabilidade – 06/2014. Seleção e contratação de empresa para prestação de serviços de contabilidade e assessoria financeira.
- Outras atividades administrativas – 02/2014 a 06/2014. Seleção e contratação de empresa para a prestação dos serviços de agenciamento de viagens, de empresa para hospedagem do site da EMBRAPPI, serviços de transporte, aquisição de equipamentos de informática, bem como os demais elementos para realização de suas atividades.
- Aditivos contratuais com MCTI e MEC
- Segundo Termo Aditivo – 18 de agosto de 2014. Elaboração e negociação do segundo Termo Aditivo do contrato de gestão.
- Terceiro Termo Aditivo – de 04/2014 (em andamento). Elaboração e negociação do Terceiro Termo aditivo do contrato de gestão.
- Incorporação das Unidades Piloto – de 05/2014 a 06/2014. Processo de análise e avaliação das três Unidades Piloto, para a sua incorporação ao novo Sistema. A EMBRAPPI integrou as três Unidades Piloto (IPT, Senai CIMATEC e INT). Essas instituições prepararam seus planos de ação seguindo as regras da EMBRAPPI. As instituições tornaram-se oficialmente Unidades EMBRAPPI nas seguintes áreas de competência:
 - IPT – Tecnologias de Materiais de Alto desempenho
 - SENAI CIMATEC – Manufatura Integrada
 - INT – Tecnologia Química Industrial
- Avaliação do desempenho das Unidades durante o Projeto Piloto – de 07/2014 (em andamento). Realizada por um comitê específico, formado por integrantes do MCTI, da Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pela EMBRAPPI. A equipe técnica da EMBRAPPI está elaborando uma metodologia específica para avaliar estas instituições, focando na adequação da atuação técnica à área de competência e no desempenho das atividades gerenciais e de P&D durante o projeto piloto.
- Processo de seleção de Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica, públicas ou privadas sem fins lucrativos, para credenciamento no Sistema como Unidades EMBRAPPI:
 - Visitas às Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica – de 01/2014 a 03/2014. Visita a 31 grupos de pesquisa em 21 instituições no país para coleta de informações para subsidiar a elaboração do manual de operações e o edital da primeira chamada pública.
 - Lançamento do Manual de Operações das Unidades EMBRAPPI – 04/2014. Estabelece os conceitos, critérios, normas e procedimentos para operação das UE no Sistema EMBRAPPI.
 - Lançamento da primeira Chamada Pública da EMBRAPPI – 04/2014. Exigências e etapas do processo de seleção das Unidades EMBRAPPI.
 - Condução do processo de credenciamento – de 05/2014 a 08/2014. Avaliação das propostas de credenciamento apresentadas. Um total de 59 instituições enviaram propostas para constituição de Unidades EMBRAPPI.
 - Avaliação das propostas pela Fraunhofer na Alemanha – de 06/2014 a 07/2014. Além da avaliação efetuada pelos consultores da EMBRAPPI, houve também a avaliação dos planos de ação (em inglês) pela organização Fraunhofer.

- Planejamento do sistema de acompanhamento das Unidades EMBRAPPII – de 04/2014 a 07/ 2014. Foram especificadas as principais informações a serem solicitadas às Unidades EMBRAPPII, para acompanhamento e monitoramento das suas atividades.
- Estruturação da Chamada Pública para Polos EMBRAPPII IF:
- Visitas técnicas aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) – de 06/2014 e 07/2014. Visita a 6 IFs para obter informações sobre o modo de operação destes e balizar a Chamada Pública 02_2014.

- Elaboração do Manual dos Polos EMBRAPPII IF – de 06/2014 a 08/2014. Estabelece os conceitos, critérios, normas e procedimentos para operação dos Polos EMBRAPPII IF no Sistema EMBRAPPII.

- Elaboração da segunda Chamada Pública da EMBRAPPII – de 06/2014 a 08/2014. Exigências e etapas do processo de seleção dos Polos EMBRAPPII IF.

O Quadro 1.1, detalha cronologicamente, a realização das macro atividades aqui descritas.

QUADRO 1.1 – ESTÁGIO TEMPORAL DAS ATIVIDADES REALIZADAS PELA EMBRAPPII:

MACRO ATIVIDADES	2015											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Estruturação da EMBRAPPII												
Instalações e espaço físico	Realizado											
Composição de Quadro de pessoal		Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado						
Seleção e contratação de empresa para prestação dos serviços de agenciamento de viagens		Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado						
Seleção e contratação de empresa para hospedagem do site da EMBRAPPII		Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado						
Seleção e contratação de empresa para prestação de serviços de transporte		Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado						
Aquisição de equipamentos de informática		Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado						
Aquisição de insumos para realização de atividades (material de escritório, celulares etc.)		Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado						
Contratação de escritório de auditoria externa					Realizado							
Contratação de escritório de contabilidade						Realizado						
Aditivos contratuais com MCTI e MEC												
Elaboração e Negociação do segundo Termo Aditivo						Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	
Elaboração e Negociação do terceiro Termo Aditivo							Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
Acompanhamento e avaliação das Unidades Piloto												
Avaliação do desempenho das Unidades durante o Projeto Piloto por Comitê Específico												
Integração das Unidades Piloto (IPT, Senai CIMATEC e INT) como Unidades EMBRAPPII												
Processo de seleção de Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica												
Visitas a Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica para coleta de informações	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado						
Manual de Operações das Unidades EMBRAPPII			Realizado	Realizado	Realizado	Realizado						
Chamada Pública 01-2014				Realizado								
Processo de contratação das instituições selecionadas na Chamada Pública								Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
Planejamento do sistema de avaliação das Unidades EMBRAPPII												
Estruturação da Chamada Pública para Polos EMBRAPPII IF												
Visitas técnicas aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia						Realizado						
Elaboração do Manual dos Polos EMBRAPPII IF e da segunda Chamada Pública							Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado
Condução da segunda Chamada Pública da EMBRAPPII 02-2014								Realizado	Realizado	Realizado	Realizado	Realizado

Realizado

Projetado

1.3. ESTRUTURA DO RELATÓRIO

Este relatório está dividido em mais 4 capítulos, além desta introdução e do conjunto de anexos. Para facilitar seu entendimento, optou-se por tratar de forma separada as principais atividades técnicas, das atividades administrativas desenvolvidas pela EMBRAPPII.

O segundo capítulo traz um detalhamento das atividades técnicas desenvolvidas no primeiro semestre de 2014. A visita e posterior diagnóstico de um conjunto de Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica forneceu elementos para elaboração da Chamada Pública 01-2014 e para o Manual de Operação das Unidades EMBRAPPII. O Manual de Operação e a implementação da Chamada Pública, com o intuito de selecionar as ICTs para credenciamento, permitirão que o Sistema EMBRAPPII passe a atuar de fato. A avaliação e posterior credenciamento das Unidades Piloto farão com que estas passem a atuar em linha com as características do sistema. As visitas aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Ministério da Educação, permitiram que as características destas instituições fossem identificadas e, em consequência, que o manual de operação dos Polos EMBRAPPII IF e a Chamada Pública EMBRAPPII 02-2014, fossem estruturadas a partir do *modo operandi* específico destas instituições. A elaboração do Sistema de Acompanhamento irá gerar as informações necessárias para acompanhamento e avaliação das Unidades EMBRAPPII, dos Polos EMBRAPPII IF e do próprio sistema EMBRAPPII.

As atividades administrativas e as demonstrações contábeis são foco do terceiro e quarto capítulo, respectivamente. O quinto capítulo deste relatório, destaca os indicadores relacionados do contrato de gestão, recuperando as metas e ressalvas apresentadas pela Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão, na reunião de 03 de abril de 2014.

2. PRINCIPAIS ATIVIDADES NO 1º SEMESTRE DE 2014

Este capítulo apresenta uma descrição das principais atividades técnicas desenvolvidas pela EMBRAPPII. Cabe destacar que algumas destas atividades tiveram seu início no primeiro semestre, mas os resultados das mesmas ocorreram no início do segundo semestre. Neste sentido, optou-se por destacar os resultados alcançados com estas atividades técnicas, mesmo no caso em que estes se materializaram no início do segundo semestre.

2.1. DIAGNOSTICO SOBRE INSTITUIÇÕES QUE REALIZAM PD&I PARA EMPRESAS NO PAÍS

Uma das primeiras atividades técnicas desenvolvidas pela EMBRAPPII, refere-se a visita às Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica distribuídas pelo Brasil. O objetivo destas visitas técnicas consistia em identificar a forma pela qual os projetos de PD&I, em parceria com empresas dos setores industriais, eram executados nestas instituições e, em consequência, adequar as características do Sistema EMBRAPPII e os requisitos da Chamada Pública 01-2014 ao *modus operandi* destas. Neste sentido, como destacado na Tabela 2.1 foram visitados 31 grupos de pesquisa em 21 instituições no país⁶, dentre as que mais desenvolvem cooperação com empresas industriais.

TABELA 2.1 – DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DAS INSTITUIÇÕES DE PESQUISA VISITADAS:

CERTI	CERTI
Norte	2
Nordeste	2
Sul	6
Sudeste	11
TOTAL	21

Fonte: EMBRAPPII.

Com base nas visitas foi possível identificar algumas características da atuação destas instituições no desenvolvimento de projetos de PD&I em parceria com empresas do setor industrial:

- Importância do apoio governamental: as ICTs que melhor operam com empresas contam com algum benefício governamental, como, por exemplo: Funtec/BNDES, FNDCT/FINEP ou obrigações de P&D em setores regulados (TIC, Energia Elétrica e Óleo e Gás);
- Falta de incentivos financeiros: a ausência de cooperação com empresas deve-se, em parte, à falta de incentivos financeiros do governo;

⁶ O Anexo II apresenta o conjunto de instituições visitadas, bem como, um resumo do conjunto de viagens realizadas pela Diretoria da EMBRAPPII, Equipe Técnica e Consultores Externos, relevantes para divulgação do Sistema EMBRAPPII e para a realização das demais atividades realizadas. Ressalte-se que, em relação as visitas as instituições, em algumas delas foram visitados mais de um grupo de pesquisa.

- Postura na busca de parcerias: a maioria das ICTs visitadas não tem uma postura proativa de busca de clientes para o desenvolvimento de projetos conjuntos de PD&I;
- Capacitações consolidadas: na maioria das instituições visitadas, identificou-se elevada capacitação de Recursos Humanos e Laboratorial, passível de ser utilizada no desenvolvimento de projetos conjuntos de PD&I com empresas do setor industrial;
- Recursos para o desenvolvimento dos projetos de PD&I: há dificuldades para obter recursos para o pagamento de pessoal em todos os níveis de PD&I;
- Elevada amplitude no foco de atuação: maioria das ICTs visitadas possui um escopo muito amplo de atuação. Além disso as instituições com maior histórico de atuação com empresas tendem a ampliar o foco inicialmente estabelecido, pois buscam qualquer oportunidade de ampliar a captação de recursos, tendendo a perder o foco e aumentar o número de projetos mais superficiais;
- Dimensão dos grupos de pesquisa nas universidades: os grupos de pesquisa de universidades tendem a ser menores e possuem maior dependência dos líderes que os fizeram crescer.

A partir das constatações verificadas durante as visitas foi possível identificar três grupos distintos de ICTs no país:

- 1.** Beneficiadas por obrigações legais: são as instituições que mais atendem empresas e atuam predominantemente em setores regulados: Lei da informática, Aneel e ANP/Óleo e Gás.
- 2.** Grandes da saúde: são as maiores instituições ligadas à área da saúde (principalmente fármacos e vacinas) que participam das Parcerias para o Desenvolvimento Produtivo (PDPs) e que também possuem unidades produtivas de vacinas.
- 3.** De amplo escopo de atuação: instituições que não pertencem aos grupos anteriores e operam num *mix* de áreas. Refletindo a maior complexidade em conseguir cooperar devido à falta de empresas com obrigatoriedade de gastos em P&D.

Portanto, com base nas características identificadas durante as visitas às ICTs e no projeto Piloto, foram elaborados o Manual de Operação das Unidades EMBRAPII e a Chamada

Pública 01-2014, cujas características principais são apresentadas no decorrer desta seção. Estas visitas tiveram um papel fundamental para delimitar a forma de inserção destas instituições no Sistema EMBRAPII. Destaca-se que em todas as visitas realizadas, o modelo EMBRAPII foi apresentado e discutido com as ICTs.

2.2. ELABORAÇÃO DO MANUAL DE OPERAÇÃO DAS UNIDADES EMBRAPII

Uma atividade técnica relevante realizada pela equipe da EMBRAPII no primeiro semestre de 2014, consiste na elaboração do Manual de Operações do Sistema EMBRAPII⁷. Em função do modelo institucional adotado pela EMBRAPII, a elaboração do Manual de Operação demandou a incorporação de uma série de inovações, tanto na operação das UE, quanto na forma de interação entre as Unidades e a EMBRAPII. O Manual de Operação das Unidades EMBRAPII define conceitos, critérios e procedimentos para a aplicação dos recursos financeiros e estabelece normas de operação para as Unidades EMBRAPII. O princípio norteador do manual, consiste em assegurar autonomia às UE no atendimentos às demandas das empresas e na execução conjunta de projetos de inovação, estabelecendo, em contrapartida, metas para o seu desempenho.

Os pontos aqui apresentados, referem-se a um resumo do Manual de Operação das Unidades EMBRAPII. Este resumo procurou destacar as principais inovações introduzidas, em função das especificidades do Sistema EMBRAPII e do *modus operandi* de suas unidades.

A estrutura do Manual pode ser assim sistematizada:

- Sistema EMBRAPII
- Objetivo do Manual
- Público alvo
- Credenciamento
- Relação entre Unidade EMBRAPII e Empresa
- Financiamento

⁷ Disponível em: http://embrapii.org.br/wp-content/uploads/2014/07/Manual_EMBRAPII_Vers%C3%A3o_3.0.pdf.

- Sistema de Acompanhamento
- Processo de Avaliação
- Uso da Marca
- Descredenciamento
- Sistema EMBRAPPII

O modelo foi concebido para induzir a cooperação entre Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica e empresas industriais, explorando sua sinergia e estimulando a transferência de conhecimentos e tecnologias. O estímulo à cooperação entre as ICTs e as empresas dos setores industriais, no Sistema EMBRAPPII assume uma série de especificidades que estão no manual.

- Público alvo

O público-alvo são as Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica, públicas ou privadas sem fins lucrativos, envolvendo:

(i) segmento ou agrupamento de instituto ou centro de pesquisa público – federal, estadual ou municipal – de pesquisa tecnológica;

(ii) segmento ou agrupamento de instituto ou centro de pesquisa privado sem fins lucrativos voltado à pesquisa tecnológica e não cativo de uma empresa ou grupo empresarial;

(iii) grupo ou núcleo de pesquisa de universidades públicas ou privadas sem fins lucrativos, de unidade do SENAI e de Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do MEC.

- Credenciamento

Os pré-requisitos necessários para a habilitação das propostas; a forma de submissão da proposta; os documentos que deverão compor o processo; como será procedida a análise e o julgamento do plano de ação e; a forma de contratação da Unidade EMBRAPPII.

Os pré-requisitos referem-se à:

a) Definição de área de competência inserida na Política de Ciência, Tecnologia e Inovação ou na Política Nacional de Educação. A área de competência caracteriza a espe-

cialização temática da UE. Ela deve permitir um entendimento claro do seu eixo de atuação para o desenvolvimento de projetos de inovação. Sua delimitação não deve ser tão estrita, de forma a restringir sua atuação e seu mercado, nem tão genérica que configure um conjunto de especializações dispersas.

b) Experiência institucional comprovada no desenvolvimento de projetos de inovação com empresas do setor industrial, na área de competência proposta. Esta experiência refere-se a captação de recursos financeiros de empresas para o desenvolvimento conjunto de projetos de PD&I. A definição do valor mínimo e do período de captação é definida na Chamada Pública.

c) Política de Propriedade Intelectual aprovada pela instituição.

Em relação aos documentos que devem compor o processo destacam-se a carta de manifestação de interesse, formulário sobre a instituição candidata, Plano de Ação⁸ e informações complementares (política de Propriedade Intelectual e regimento interno ou estatuto ou ato constitutivo).

O Manual descreve a estrutura do Plano de Ação, que deve conter informações sobre:

> a instituição de pesquisa científica e tecnológica: experiência institucional no desenvolvimento de projetos de inovação em conjunto com empresas do setor industrial; experiência institucional em desenvolvimento de serviços tecnológicos inovadores para apoio à pesquisa e inovação em empresas; infraestrutura disponível, destacando área de laboratórios e principais competências laboratoriais existentes; e gestão da inovação e da propriedade intelectual;

> a área de competência proposta: identificação da área de competência; oportunidade estratégica de atuação e seu potencial econômico; parceiros potenciais, resultados e impactos esperados;

> a estrutura técnica e organizacional da candidata a Unidade EMBRAPPII: mecanismos gerais de coordenação; perfil e experiência do quadro de pessoal da candidata a Unidade EMBRAPPII; infraestrutura disponível para atuação na área de competência proposta;

⁸ Modelo disponível em: <http://embrappii.org.br/chamada-publica/>.

- a captação de projetos: estratégias para a prospecção de parcerias com empresas do setor industrial;
- o financiamento: projeção das necessidades de financiamento dos projetos;
- os resultados esperados: indicadores dos resultados.
- Relação entre Unidade EMBRAPII e Empresa

Apresenta os procedimentos para execução do plano de ação, como por exemplo: prospecção, negociação de projetos, formalização dos contratos, parcerias com outras Unidades EMBRAPII, propriedade intelectual e licenciamento, além de apresentar as condutas vedadas.

A execução do plano de ação parte da premissa que a UE possui autonomia para firmar e executar parcerias, no desenvolvimento de projetos de PD&I. Paralelo a esta autonomia alguns procedimentos devem ser adotados para que as metas pactuadas no próprio Plano de Ação sejam alcançadas, neste sentido a EMBRAPII destaca os seguintes processos:

- a)** Prospecção, envolvendo a busca sistemática de oportunidades de parceria com empresas industriais;
- b)** Negociação dos projetos, a partir da elaboração de proposta técnica apresentada à empresa parceira, com a definição do seu escopo.
- c)** Formalização das parcerias, com a elaboração de um plano de trabalho pelas partes envolvidas, contemplando obrigatoriamente: objeto da parceria, atividades a serem desenvolvidas, valor, responsabilidades das partes, cronograma físico-financeiro, resultados e produtos esperados ("macroentregas"); regras de sigilo; cláusulas de propriedade intelectual e condições de licenciamento.
- d)** Execução dos projetos de inovação em parceria com a empresa, de acordo com processos de gestão de projetos definidos internamente, observando as exigências de geração de dados e informações sobre o desempenho das atividades.

O manual destaca que cada UE poderá envolver outra instituição de pesquisa científica e tecnológica, na qualidade de coexecutora, para o desenvolvimento de um projeto de inovação em parceria com empresa. Caso a parceira seja também uma UE, uma delas deverá assumir responsabilidade técnica pelo projeto. Se não for, ela não

poderá assumir responsabilidade maior do que 30% do valor do projeto.

A propriedade intelectual e o licenciamento são tratados entre UE e Empresa, sem interferência da EMBRAPII. Estas questões deverão ser negociadas previamente, antes do início do projeto, e exclusivamente pelas partes envolvidas. Todos os pedidos de proteção deverão ser iniciados junto ao Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI. Outra regra apontada é que o instrumento contratual entre a empresa e a UE deverá assegurar a possibilidade de suspender exclusividade para a empresa parceira, caso esta não licencie e/ou explore comercialmente o objeto do pedido de proteção, num período de 48 meses após o depósito desse pedido no INPI.

▪ Financiamento

Apresenta os seguintes itens: financiamento da UE, contrapartida da instituição científica e tecnológica, financiamento dos projetos, itens financiáveis, liberação dos recursos, uso dos recursos financeiros da EMBRAPII e prestação de contas.

O Financiamento da UE segue a regra de composição dos recursos financeiros já descritos (mínimo de 1/3 da empresa e máximo de 1/3 da EMBRAPII).

Essa regra geral de composição aplica-se ao somatório dos projetos executados no âmbito do plano de ação e não a cada projeto. A contrapartida da UE poderá ser financeira⁹ e/ou econômica¹⁰.

O percentual de aporte das empresas em cada projeto será definido em negociação com a UE, com base em critérios como: risco envolvido em seu desenvolvimento; desafio tecnológico; e potencial de aplicação da tecnologia. Porém deverão ser observadas as seguintes regras:

- (i)** todo projeto EMBRAPII será cofinanciado por, ao menos, uma empresa;
- (ii)** nos projetos em que os recursos aportados pelas empresas decorrerem de obrigações legais de investimento em P&D, a participação da empresa será, no mínimo, de 50% do valor do projeto¹¹;

9 Não poderão ser utilizados recursos provenientes de instituições de fomento.

10 Refere-se a recursos já pertencentes à instituição que serão colocados à disposição da execução dos projetos.

11 Cabe notar que a existência de maior participação relativa de empresas em alguns projetos viabiliza participações menores de outras em projetos de risco mais elevado.

(iii) em todos os demais casos, a participação da empresa não poderá ser inferior a 10% do valor do projeto;

(iv) Em qualquer caso, a participação da empresa no projeto deverá ser sempre com recursos próprios e/ou obtidos através de financiamento reembolsável.

As liberações de recursos ocorrerão em parcelas, a depender da capacidade de contratação e execução dos projetos pela UE, observando as seguintes regras: 1) a liberação da primeira parcela será antecipada, no valor de 5 a 10% do total previsto para aporte da EMBRAPII no plano de ação aprovado; 2) sempre que houver a transferência de 80% do valor total anteriormente liberado pela EMBRAPII, verificada no sistema de acompanhamento e no saldo da Conta EMBRAPII, UE poderá solicitar liberação de nova parcela; 3) o montante a ser liberado na segunda parcela e nas parcelas subsequentes dependerá do valor dos compromissos de etapas futuras – e respectivas macroentregas – da carteira de projetos contratados e da carteira em prospecção, a critério da EMBRAPII; e 4) a liberação de recursos financeiros dependerá sempre da disponibilidade financeira da EMBRAPII.

Com relação a utilização dos recursos, as UEs, o manual descreve que estas deverão adotar procedimentos escritos, próprios ou legais, conforme suas naturezas jurídicas, para aquisição de bens, contratação de obras, serviços e de pessoal, respeitando requisitos mínimos para esses processos. A prestação de contas tem periodicidade semestral e deverá também seguir padrões estabelecidos pelo Manual.

▪ Sistema de Acompanhamento

A EMBRAPII utilizará uma ferramenta para gerenciamento do fluxo de informações e atualização mensal de indicadores de desempenho do Sistema EMBRAPII. O objetivo dessas informações é dar subsídios para o processo de acompanhamento e avaliação das Unidades EMBRAPII e respectivas ações em curso.

Todos os dados e as informações fornecidos pelas UE¹² serão armazenados em Banco de Dados da EMBRAPII para fins de acompanhamento, sendo aplicáveis regras de sigilo. O controle de cada projeto ocorrerá por meio de relatórios gerados pelo sistema de acompanhamento e considerará indicadores tradicionais de gestão de projetos, como por exemplo: progresso físico, progresso de tempo na linha de

12 Com base no preenchimento de um conjunto de 3 formulários.

base e progresso de tempo no plano atual.

▪ Processo de Avaliação

O desempenho das Unidades EMBRAPII será avaliado regularmente sob as óticas operacional, financeira e técnica. As avaliações técnicas irão ocorrer a cada dois anos, podendo resultar em recomendações para a UE. Após quatro anos da assinatura do instrumento contratual, será realizado um balanço geral do desempenho da Unidade EMBRAPII, com base em questionários estruturados e observando os produtos esperados no plano de ação. Essa avaliação determinará a continuidade do credenciamento da UE.

▪ Uso da Marca

A EMBRAPII torna obrigatório o uso de sua logomarca em todos os materiais de divulgação dos projetos por ela apoiados.

▪ Descredenciamento

No manual são detalhados os mecanismos para o descredenciamento da UE, considerando desempenho insuficiente, em função das metas estabelecidas no plano de ação e das avaliações qualitativas de desempenho realizadas pela EMBRAPII. O descredenciamento a qualquer tempo se houver descumprimento das normas fixadas no Manual de Operação e/ou das obrigações operacionais e financeiras previstas no instrumento contratual.

2.3. CONDUÇÃO DA CHAMADA PÚBLICA 01-2014

A abertura do processo de credenciamento da EMBRAPII foi comunicado ao público em 15/04/2014. A Chamada Pública 01-2014¹³ e os demais documentos relacionados¹⁴ foram disponibilizados no site da EMBRAPII (www.embrapii.org.br), com objetivo de fornecer orientações sobre o processo seletivo.

As principais atividades e datas do processo de seleção¹⁵ foram destacadas no site da EMBRAPII e são apresentadas na tabela 2.2.

13 Disponível na íntegra em: http://embrapii.org.br/wp-content/uploads/2014/06/Chamada_01_14-pdf.pdf.

14 Manual de Operações, formulários e anexos.

15 O fluxograma completo do processo de credenciamento de Unidades EMBRAPII é apresentado no Anexo III.

TABELA 2.2 – DATAS RELEVANTES PARA CHAMADA PÚBLICA EMBRAPPII 01-2014

ATIVIDADES	DATAS
Abertura do processo de Seleção	15/04/2014
Envio da carta de manifestação de interesse	15/05/2014
Envio da proposta de credenciamento	02/06/2014
Divulgação do resultado preliminar	18/08/2014
Interposição de recurso ao resultado preliminar	22/08/2014
Divulgação do resultado final	29/08/2014

A EMBRAPPII realizou um conjunto de reuniões para divulgar e esclarecer os termos da Chamada Pública nas regiões Sul, Sudeste, Nordeste e Centro-Oeste do país. As apresentações tiveram como público alvo diretores, pesquisadores, equipes de gestão da inovação, equipes de planejamento e negócio das Instituições de Pesquisa Científica e Tecnológica, além de representantes de empresas, associações empresariais e fundações de amparo a pesquisa. Nas sete reuniões realizadas, foi registrada uma média de 35 participantes, conforme apresentado na Tabela 2.3. A divulgação também foi realizada por meio de alguns dos principais veículos da mídia brasileira, mensagem de email para instituições e redes sociais.

TABELA 2.3 – REUNIÕES DE DIVULGAÇÃO DA CHAMADA PÚBLICA 01-2014

CIDADE / UF	INSTITUIÇÃO/ EVENTO	DATAS	NO. PARTICIPANTES	PARTICIPANTES EMBRAPPII
São Paulo/ SP	Faculdade de Economia, Administração (FEA/USP)	24/04/14	88	Diretoria
Fortaleza/CE	Federação das Indústrias do estado do Ceará (FIEC)	30/04/14	24	Diretoria
Porto Alegre/ RS	Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS)	30/04/14	38	Equipe Técnica da EMBRAPPII
Rio de Janeiro/RJ	Academia Brasileira de Ciências	05/05/14	20	Diretoria
Recife/PE	Centro de Tecnologias estratégicas do Nordeste (CETENE)	05/05/14	37	Equipe Técnica da EMBRAPPII
Belo Horizonte - MG	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI)	05/05/14	17	Equipe Técnica da EMBRAPPII
Brasília/DF	Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica e Inovação (ABIPTI)	07/05/14	18	Diretoria

O processo de seleção de Unidades EMBRAPPII, no âmbito da Chamada Pública 01-2014, pode ser sistematizado em três etapas, detalhadas no decorrer desta seção:

- **Enquadramento** – etapa compreendeu o recebimento e avaliação inicial das propostas de credenciamento das instituições candidatas. Destacou-se no enquadramento, a sub-etapa de Recebimento de Cartas de Manifestação de Interesse. A avaliação inicial considerou o atendimento aos critérios de elegibilidade e pré-requisitos da Chamada Pública e foi realizada pela equipe técnica da EMBRAPPII.
- **Avaliação** – etapa realizada com base na análise de propostas enquadradas e visitas técnicas. Ela foi realizada pela equipe técnica da EMBRAPPII e consultores externos.
- **Divulgação** – etapa voltada para divulgação de resultados preliminares; interposição, análise e resposta aos recursos; divulgação do resultado final.

A EMBRAPPII, com objetivo de garantir independência no processo de avaliação das propostas de credenciamento, optou por utilizar consultores externos. Deste modo, foram consideradas: 1) a participação de uma comissão de credenciamento formada por profissionais especialistas de comunidades acadêmicas e empresariais, e 2) a participação de uma instituição de pesquisa internacional renomada, a Fraunhofer¹⁶.

A etapa de enquadramento teve um importante marco, a sub etapa de Recebimento das Cartas de Manifestação de Interesse das instituições candidatas. O objetivo foi antecipar o conhecimento em relação às áreas de competências apresentadas para a formação da comissão de credenciamento. O documento deveria conter a área de competência pretendida para constituição da Unidade EMBRAPPII, suas linhas de atuação e ser assinado pelo responsável pela Instituição candidata. Até o prazo estabelecido, 87 cartas de manifestação foram recebidas e avaliadas pela equipe técnica da EMBRAPPII. Após avaliação da equipe EMBRAPPII, foram enviadas algumas recomendações de readequações da área de competência para aquelas instituições que tiveram tal necessidade identificada. Foi dado novo prazo para que pudessem avaliar as sugestões e reencaminhar suas cartas de manifestação. Com esta sub etapa, a EMBRAPPII pode antecipar a montagem da comissão de credenciamento para posterior avaliação dos Planos de Ação, de forma mais adequada as demandas por áreas de conhecimento das instituições candidatas.

¹⁶ A Fraunhofer é uma organização de pesquisa, parceira da EMBRAPPII. Mais detalhes no site (<http://www.fraunhofer.de/en/about-fraunhofer.html>).

Conforme prazo estabelecido para o envio de proposta de credenciamento, foram recebidas 59 propostas, as quais incluíam os Planos de Ação. Deste modo, a EMBRAPII realizou a análise de enquadramento das candidatas conforme o atendimento aos critérios de elegibilidade estabelecidos no documento de Chamada Pública e destacados a seguir:

- Propostas advindas de instituições elegíveis: não deveria ser instituição privada com fins lucrativos ou, instituição privada cativa ou, universidade como instituição executora;
- Definição de área de competência deveria estar inserida na Política de Ciência, Tecnologia e Inovação ou na Política Nacional de Educação;
- Experiência institucional comprovada¹⁷ de contratação média anual de R\$ 4 milhões de recursos de empresas no período 2011-2013, para o desenvolvimento de projetos de inovação, na área de competência proposta;
- Apresentar política de PI;
- Apresentar a documentação completa;

Como resultado, 28 propostas foram enquadradas e classificadas para a etapa de análise.

Em paralelo ao enquadramento realizado por seus técnicos, a EMBRAPII organizou a comissão de credenciamento mediante a realização de um levantamento nas bases de profissionais acadêmicos e de mercado. A EMBRAPII procurou manter equidade na comissão de avaliação entre representantes da academia e do mercado, procurando incorporar na avaliação estas duas visões. Dos 22 consultores que colaboraram no processo, 11 atuavam em empresas, 9 em universidades ou institutos de pesquisa e 2 no setor público. Após a seleção dos especialistas, estes foram capacitados para participar do processo de credenciamento da EMBRAPII por meio de treinamento, realizado nas dependências da EMBRAPII no dia 9 de junho de 2014. O treinamento teve como pauta: 1) Introdução sobre o Sistema EMBRAPII e seus objetivos, 2) Implantação da EMBRAPII e fase Piloto, 3) Estrutura de governança da EMBRAPII, 4) Estratégia 2014, 5) Considerações sobre a primeira chamada pública. Para a orientação da equipe de consultores foi desenvolvido um roteiro de avaliação, conforme apresentado no Anexo IV.

Após o treinamento dos consultores especialistas, as 28 propostas enquadradas foram disponibilizadas para a comissão em 09 de junho de 2014, iniciando-se assim a etapa de

¹⁷ Através do preenchimento da Tabela "Identificação de experiência na área de competência" no Formulário sobre a instituição candidata a Unidade EMBRAPII.

Análise. A EMBRAPII classificou os Planos de Ação e dividiu os consultores em quatro grupos de trabalho: 1º) TIC (Tecnologia de Informação e Comunicação); 2º) Óleo, Gás e Química; 3º) Bens de Capital, Manufatura e Materiais; 4º) Biotecnologia, Saúde e Alimentos. Cada grupo recebeu as propostas com os Planos de Ação pertinentes à sua área de conhecimento.

A análise das propostas enquadradas pelos consultores, ocorreu nos dias 10 e 11 de junho nas dependências da EMBRAPII. Ela teve objetivo de selecionar as instituições classificadas para avaliação *in loco*. Os consultores realizaram uma leitura prévia do material e tiraram suas dúvidas sobre o processo de credenciamento com a equipe da EMBRAPII. Em seguida, avaliaram as propostas conforme critérios apresentados no treinamento:

- Perspectiva de resultados na área de competência.
- Experiência no desenvolvimento de projetos de inovação e na captação de recursos de empresas.
- Adequação da infraestrutura para a execução do PA.
- Capacidade da equipe de PD&I para a execução do PA.
- Adequação do orçamento proposto.
- Adequação da estrutura institucional, própria ou contratada, para a execução dos projetos.
- Capacidade da equipe de gestão de projetos e gestão de PI para a execução do PA.

As 28 propostas foram analisadas por no mínimo 2 consultores, posteriormente ocorreu uma discussão interna ao grupo na qual foram apresentados os motivos para se recomendar ou não a visita, ajustes em alguns dos PAs. Após um consenso entre os grupos foi feita uma plenária com todos os grupos reunidos de forma a apresentar e discutir quais instituições seriam visitadas e teriam seus PAs ajustados. Essa metodologia permitiu uma uniformização entre os grupos. Dessas, 16 propostas foram recomendadas para visita. Todas as recomendadas foram então lidas e avaliadas por um diretor e um assessor da EMBRAPII. Com base no parecer dos consultores e na análise da equipe técnica da EMBRAPII, foram elaboradas propostas para revisão nos Planos de Ação, sugerindo mudanças e adequações. A EMBRAPII enviou, então, cartas de recomendação para revisão dos Planos de Ação. O prazo dado para resposta e incorporação das sugestões foi de 20 dias, permitindo que fosse possível, em tempo hábil, uma nova leitura dos consultores antes da realização das visitas.

Paralelo a este processo, a Fraunhofer avaliou os 16 Planos de Ação das instituições classificadas. Os critérios de avaliação foram os mesmos utilizados pela comissão de especialistas. Os planos de ação, no idioma inglês¹⁸ foram enviados por email à instituição alemã.

Dessa forma, iniciaram-se as visitas, que tiveram o objetivo de *avaliar in loco* as condições informadas no Plano de Ação ajustados. As visitas técnicas, envolveram, em média, equipes de 10 pessoas, sendo: 3 consultores externos, 2 profissionais da EMBRAPII (um diretor e um assessor) e 5 profissionais das instituições candidatas. A metodologia adotada nas visitas técnicas¹⁹ e posterior avaliação²⁰ das instituições seguiu os seguintes passos:

1. Conversa entre os consultores externos e a equipe EMBRAPII para discussão das principais mudanças e alinhamento dos questionamentos;
2. Reunião entre os consultores externos, equipe EMBRAPII e profissionais da instituição candidata para esclarecimentos e questionamentos sobre o Plano de Ação;
3. Visita as instalações físicas da instituição candidata;
4. Nova reunião entre os consultores externos, equipe EMBRAPII e profissionais da instituição para esclarecimentos das dúvidas que surgiram durante a visita as instalações e;
5. Conversa entre os consultores externos e a equipe EMBRAPII para atribuição das notas aos critérios de avaliação e elaboração do parecer final sobre a instituição candidata.

Todo o processo de comunicação da EMBRAPII com as instituições candidatas foi organizado por meio do registro de número de protocolos para emails enviados. Os temas referentes as comunicações foram classificados em: comunicação do número de cadastro da propostas, confirmação de recebi-

mento de documentação, solicitação de ajustes em cartas de manifestação e Planos de Ação – acompanhados das devidas explicações, organização das visitas técnicas, avisos de resultado, respostas aos recursos. Durante todo o processo foram enviados aproximadamente 400 emails. As instituições candidatas tiveram a sua disposição um esclarecimento sistemático de suas dúvidas sobre a Chamada Pública 01-2014, por meio do recebimento, análise e publicação de 33 perguntas e respostas no site da EMBRAPII (<http://embrapii.org.br/faq/>).

No início de Agosto de 2014 a etapa de análise foi finalizada. Nas visitas, ficou evidenciado quais das 10 instituições teriam os requisitos necessários para serem credenciadas como Unidades EMBRAPII. A análise realizada durante o processo, selecionando estas 10 instituições, foi praticamente idêntica a realizada pela instituição alemã *Fraunhofer*. Das 10 instituições selecionadas no processo de credenciamento, 9 constavam na lista da *Fraunhofer*²¹.

A EMBRAPII submeteu o resultado apurado pela comissão de credenciamento ao seu Conselho de Administração, que manteve a lista proposta. Esta lista foi divulgada no dia 18 de agosto de 2014, sendo que todas as instituições candidatas, selecionadas ou não na Chamada Pública, receberam um parecer com o resultado da avaliação da sua proposta e foi aberto o prazo para interposição de recursos. No total foram submetidos 9 recursos para apreciação da EMBRAPII, sendo que todos foram negados. O resultado final da Chamada Pública 01-2014, foi divulgado dia 29 de agosto de 2014, apresentando as 10 instituições selecionadas para serem credenciadas como Unidades EMBRAPII.

A Tabela 2.4 destaca as instituições credenciadas e suas respectivas áreas de competência. O processo de contratação destas instituições já está em andamento, sendo que os detalhes finais dos contratos de colaboração estão sendo definidos entre a EMBRAPII e as instituições.

18 Documento obrigatório da chamada.

19 O Anexo II destaca as visitas realizadas considerando data e local de realização das mesmas.

20 O Anexo VI apresenta o formulário de avaliação utilizado pelos consultores na análise das propostas de credenciamento.

21 Ou seja, 90% das instituições aprovadas no processo de avaliação, coincidiram com a análise realizada pela *Fraunhofer*.

TABELA 2.4 – INSTITUIÇÕES SELECIONADAS PARA SEREM CREDENCIADAS COMO UNIDADE EMBRAPPII NA CHAMADA PÚBLICA 01-2014 E RESPECTIVAS ÁREAS DE COMPETÊNCIA:

ATIVIDADES	DATAS
Instituto Alberto Luiz Coimbra de PG e Pesquisa de Engenharia- COPPE/UFRJ	Engenharia Submarina
Instituto Tecnológico de Aeronáutica - ITA -	Manufatura Aeronáutica
Fundação CPqD – CPqD	Comunicações Ópticas
Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras – CERTI	Sistemas inteligentes
Centro Nacional de Pesquisa em Energia e Materiais – CNPEM	Processamento de biomassa
Laboratório de Metalurgia Física da Escola de Engenharia – UFGRS	Tecnologia de Dutos
POLO - Laboratórios de Pesquisa em Refrigeração e Termofísica - UFSC	Tecnologias em Refrigeração
ISI - Engenharia de Polímeros – SENAI	Polímeros
Centro de Energia Elétrica e Informática - UFCG	Software e Automação
Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento – LACTEC	Eletrônica Embarcada

De modo geral, os principais dados resultantes do processo de credenciamento estão apresentados na Tabela 2.5.

TABELA 2.5 – DATAS RELEVANTES PARA CHAMADA PÚBLICA 01-2014

DESCRIÇÃO	QUANTIDADE
Visitas para divulgação da Chamada Pública	7
Cartas de manifestação recebidas	87
Propostas de credenciamento recebidas	59
Propostas enquadradas	28
Especialistas que integraram as comissões de avaliação	22
Instituições classificadas pela comissão para realização de visitas	16
Instituições que tiveram planos de ação enviados ao Fraunhofer	16
Instituições selecionadas e pré-aprovadas	10
Instituições aprovadas como Unidade EMBRAPPII	10

2.4. INCORPORAÇÃO DAS UNIDADES PILOTO

Ainda no âmbito das atividades técnicas realizadas pela EMBRAPPII no primeiro semestre de 2014,

destaca-se a avaliação e incorporação das unidades piloto. O Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT), o Instituto Nacional de Tecnologia (INT), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial da Bahia – Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia (SENAI/CIMATEC) fizeram parte do projeto piloto da EMBRAPPII. Este projeto, instituído pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, em parceria Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), foi desenvolvido com o objetivo de avaliar o modelo EMBRAPPII, antes da sua implantação em uma escala mais ampla.

No período de dezembro de 2011 a junho de 2014, as três instituições firmaram parcerias com empresas para execução de 66 projetos de PD&I, totalizando cerca de R\$ 184 milhões.

No Contrato de Gestão, ficou estabelecido que as três estariam previamente credenciadas como Unidades EMBRAPPII, sendo necessário apresentar seus Planos de Ação no prazo de 60 (sessenta) dias da data do encerramento do período de contratação no Projeto Piloto. Este prazo seria até o dia 6 de agosto. No entanto, na Terceira Reunião Ordinária do Conselho de Administração da EMBRAPPII (de 25 de fevereiro), determinou a antecipação do processo de credenciamento das unidades piloto, visando à continuidade de suas atividades. Dessa forma, foi solicitado pela EMBRAPPII, às unidades, a antecipação do envio dos Planos de Ação, fixando como data dia 5 de maio.

Após o recebimento dos novos Planos de Ação, a EMBRAPPII iniciou o processo de avaliação e contratação destes. Neste sentido, foi criada uma comissão integrada da equipe técnica da EMBRAPPII e por um conjunto de três consultores externos, especialistas nas áreas de conhecimento das unidades. Após este processo a comissão de avaliação realizou visitas técnicas nestas unidades, nas seguintes datas:

- Instituto de Pesquisas Tecnológicas: 12 de maio;
- Instituto Nacional de Tecnologia: 13 de maio;
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial/Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia: 14 de maio.

Os critérios usados na avaliação foram os mesmos propostos na Chamada EMBRAPPII 01-2014 para Credenciamento no Sistema EMBRAPPII. Além disso, foram feitas uma série de considerações pelos consultores.

A partir das considerações e recomendações feitas pela comissão de avaliação das unidades piloto, iniciou-se o processo de negociação com as três ICTs para adequações nos Planos de Ação e, posteriormente, assinatura do Termo de Cooperação. No início do segundo semestre do ano corrente, os termos de cooperação entre a EMBRAPPII e as três unidades piloto foram assinados e as instituições passaram a atuar como Unidades EMBRAPPII com base no novo Plano de Ação. A Tabela 2.6 apresenta as respectivas áreas de competência de competência destas UEs, bem como o valor correspondente à EMBRAPPII para implementação dos novos Planos de Ação.

TABELA 2.6 – ÁREA DE COMPETÊNCIA E VALOR DEMANDADO PELO PLANO DE AÇÃO DAS 3 UNIDADES EMBRAPPII CREDENCIADAS A PARTIR DO PROJETO PILOTO:

UNIDADES PILOTO CREDENCIADAS COMO EU	ÁREA DE COMPETÊNCIA
SENAI/CIMATEC	Manufatura Integrada
Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – IPT	Materiais de Alto Desempenho
Instituto Nacional de Tecnologia – INT	Tecnologia Química Industrial

Cabe destacar, ainda em relação a estas Unidades, que o desempenho das mesmas, durante o projeto piloto, está em avaliação. Esta avaliação está sendo realizada por um comitê específico, formado por integrantes do MCTI, da

Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pela EMBRAPPII. A equipe técnica da EMBRAPPII está elaborando uma metodologia específica para avaliar estas instituições, focando na adequação da atuação técnica à área de competência e no desempenho das atividades gerenciais e de P&D durante o projeto piloto.

Propõe-se que a avaliação do projeto-piloto seja realizada de forma estruturada, a partir de um mapeamento prévio de focos e questões relevantes. Identificam-se dois blocos de avaliação:

- *Avaliação de processos* associados ao desempenho das macroatividades realizadas pelas unidades piloto. Nesse bloco, são indicados cinco focos de avaliação, a saber: governança; prospecção de parcerias; negociação de parcerias; gestão de projetos; e execução de projetos. As questões propostas nesse bloco buscam aferir qualidade e eficiências dos processos estabelecidos pela unidade avaliada e em que medida eles favorecem ou criam obstáculos para o alcance dos objetivos do piloto EMBRAPPII.

- *Avaliação de resultados* que podem ser diretamente atribuídos à execução do projeto-piloto, inicialmente previstos ou não. Nesse bloco, seriam três os focos de avaliação: o projeto; a unidade; e a empresa.

Esta avaliação está dividida nas seguintes etapas:

- a) Mapeamento das informações existentes no sistema de acompanhamento do projeto-piloto.
- b) Revisão e detalhamento das questões relevantes por foco de avaliação, tanto aquelas destinadas aos prestadores de informação como aos avaliadores.
- c) Elaboração do questionário para levantamento de informações das unidades-piloto e de guia para preenchimento.
- d) Elaboração do questionário para levantamento de informações das empresas e de guia para preenchimento.
- e) Identificação dos responsáveis pelo preenchimento das informações solicitadas nas unidades-piloto e nas empresas.
- f) Envio dos questionários para as unidades-piloto e para as empresas selecionadas.
- g) Elaboração do roteiro para os avaliadores.

- h)** Seleção dos avaliadores.
- i)** Reuniões técnicas entre o Grupo de Trabalho e o grupo de avaliadores para apresentação e discussão do roteiro de avaliação.
- j)** Visita dos avaliadores às unidades-piloto e a um subconjunto selecionado de empresas parceiras em projetos.
- k)** Elaboração, pelos avaliadores, dos Relatórios Técnicos sobre cada uma das unidades-piloto
- l)** Elaboração, pelos avaliadores, de Pauta de Críticas e Sugestões para a EMBRAPPII.

O Anexo VII, apresenta-se um quadro-síntese da proposta de metodologia, contendo um conjunto preliminar dos indicadores relevantes, das questões de apoio ao trabalho dos avaliadores e do roteiro de avaliação.

2.5. POLOS EMBRAPPII IF

Como já destacado, para a montagem das regras de operação das Unidades EMBRAPPII foi realizado um projeto piloto para testar e conhecer as particularidades do modelo. Além disso, foram feitas mais de 30 visitas em diferentes laboratórios em todo o país, para conhecer a realidade das instituições. Com essas fontes de informação, pôde-se montar o modelo e o manual de operação das Unidades EMBRAPPII. As visitas as instituições foram fundamentais para que se pudesse formar os parâmetros e regras básicas de funcionamento e os critérios de elegibilidade da Chamada Pública 01-2014.

Na mesma lógica da montagem do modelo das Unidades foi necessário realizar um aprofundamento da realidade dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IF) do Ministério da Educação – MEC, público alvo dos Polos EMBRAPPII IF. O intuito era verificar como o modelo poderia funcionar da melhor forma possível e quais os parâmetros deveriam ser utilizados. Assim, realizou-se uma série de reuniões entre a equipe técnica da Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do MEC (SETEC/MEC) e a equipe da EMBRAPPII.

As reuniões possibilitaram a definição de alguns parâmetros para os Polos EMBRAPPII IF. No entanto, foi necessária também a realização de visitas nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia para que se

pudesse aprofundar o entendimento de como ocorre a interação entre esses e as empresas em atividade de P&D. Essas visitas foram realizadas durante o mês de Julho, pela equipe técnica da EMBRAPPII e representantes do SETEC/MEC. Foram visitados os seguintes IFs:

- IFSP – campus São Paulo
- IFBA – campus Salvador
- IFCE – campus Fortaleza
- IFSUL – campus Sapucaia do Sul
- IFES – campus Vitória
- IFSC – campus Florianópolis

As visitas permitiram um mapeamento dos IFs e, dessa forma, montar uma proposta de funcionamento e de seleção de Polos EMBRAPPII IF mais compatível com a sua realidade. Notou-se uma grande heterogeneidade entre os institutos federais de ciência e tecnologia no histórico de realização de atividades de P&D com empresas. Existem institutos que já trabalham rotineiramente com empresas fazendo PD&I, que possuem uma estrutura de gestão de processos e de propriedade intelectual. Além disso, já trabalham com alguma estrutura ágil para operação dos recursos e, principalmente, já têm uma capacidade de prospecção de empresas. Por outro lado existem instituições que estão apenas iniciando atividades de pesquisa com empresas ou muitas vezes ainda realizam apenas serviço tecnológico rotineiro ou atividades de extensão. Por fim, existem os institutos que nunca trabalharam com empresas e querem começar a fazer essa atividade.

É importante ressaltar que existem 38 IFs com mais de 562 campus. As visitas a estes institutos, demonstraram que a realidade é diferente em cada IF, ou seja, existem campus com diferentes práticas nos processos de pesquisa para atender a demanda da indústria.

Além disso, notou-se que a infraestrutura dos IFs para realização de P&D também é heterogênea. Algumas instituições têm área para realização de pesquisa separada das atividades de aulas, enquanto outras instituições possuem apenas a infraestrutura onde acontecem aula e utilizam os horários ociosos para realizar atividades com empresas.

Outra heterogeneidade identificada refere-se à relação entre formação de alunos e a inserção destes em pesquisas com empresas. Mais uma vez notou-se uma grande disparidade entre os institutos, ou seja, alguns com grande quantidade de estudantes participando de pesquisas, desde o ensino médio até a pós graduação, enquanto outros apresentavam dificuldade de ter alunos nas atividades. Um dos principais motivos dessa dificuldade é que os estudantes trabalham de dia e estudam no período noturno. Assim, sendo que um dos grandes diferenciais dos Polos EMBRAPPI IF, no Sistema EMBRAPPI, será a formação de estudantes, notou-se que seria necessário que os institutos fizessem um plano de formação de alunos nos polos.

Portanto, a partir do resultado das visitas técnicas, nas quais se identificou elevada disparidade entre os IFs, surgiu a necessidade de readequar o modelo de operação dos Polos EMBRAPPI IF. Esta readequação foi acordada com a SETEC/MEC e, submetida e aprovada pelo Conselho de Administração da EMBRAPPI. Assim, foram criadas duas modalidades de parceria entre os Polos EMBRAPPI IF e a EMBRAPPI, já apresentadas na seção 1.1 deste relatório.

Com esses modelos criou-se condição de atender a heterogeneidade dos IFs de forma a poder criar um sistema capaz de contemplar da melhor maneira possível a realidade existente nesse sistema. A partir destas diretrizes de operação, a equipe técnica da EMBRAPPI está elaborando o Manual de Operação dos Polos EMBRAPPI IF e a Chamada Pública 02-2014.

O Manual de Operação fixa conceitos, critérios e procedimentos para a aplicação dos recursos financeiros e estabelece normas de operação para o Sistema EMBRAPPI, no que tange aos Polos EMBRAPPI IF. De forma similar ao Manual de Operação das Unidades EMBRAPPI, este apresenta as características das modalidades de operação dos Polos, os requisitos para credenciamento dos IFs, as especificidades do Plano de Ação, as formas de relação entre os Polos EMBRAPPI IF e as empresas dos setores industriais, os delimitastes do financiamento destes Polos, entre outros elementos que permitam a inserção e operação destas estruturas no Sistema EMBRAPPI.

A Chamada Pública 02-2014, está também encontrando-se em fase final de elaboração pela equipe técnica da EMBRAPPI, objetivando selecionar até 5 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia para constituir Polos EMBRAPPI IF.

Tanto a Chamada Pública 02-2014, quanto o Manual de Operação dos Polos EMBRAPPI IF e os demais elementos para a submissão das propostas de credenciamento, estarão sendo disponibilizados, para o público alvo até meados do segundo semestre do 2014.

2.6. ACOMPANHAMENTO DO SISTEMA EMBRAPPI

A EMBRAPPI utilizará uma ferramenta para acompanhamento das suas Unidades e Polos – o sistema de Acompanhamento das Unidades EMBRAPPI, que irá captar informações e apoiar a atualização de indicadores de desempenho do Sistema EMBRAPPI. O objetivo dessas informações é dar subsídios para o processo de acompanhamento e avaliação das Unidades EMBRAPPI e respectivas ações em curso. Para o acompanhamento das Unidades, considera-se fundamental que os seguintes processos sejam realizados:

- Geração de informações para o Sistema de Acompanhamento das Unidades EMBRAPPI. Esse processo irá requerer dados referentes ao desempenho da UE, conforme estabelecido no Contrato de Gestão.
- Manutenção de um repositório de dados. A Unidade EMBRAPPI deverá manter a documentação resultante dos seus processos de negócio arquivada e atualizada em um repositório de dados próprio, disponível para verificação da EMBRAPPI a qualquer momento.

Inicialmente, a EMBRAPPI julga importante testar a maturidade do processo de acompanhamento com as Unidades, por meio de ferramentas simplificadas, antes da implementação de um software. Esta medida é importante para obter um diagnóstico sobre os principais entraves do sistema e como deverão ser as suas funcionalidades, possibilitando desta forma que os ajustes sejam minimizados. Algumas atividades como o planejamento do uso de planilhas, e-mails e realização de treinamentos estão em andamento.

O detalhamento de requisitos do sistema já foi finalizado pela Assessoria Técnica da EMBRAPPI. Alguns aspectos relacionados às funções do sistema estão apresentados a seguir:

- Captar informações em relação aos seguintes processos.

- Macro Operacional – informações de visitas a empresas, atendimentos, eventos realizados, propostas negociadas, planos de trabalho, contratos e notícias que envolvem a EMBRAPII.
- Macro financeiro – informações de controle de recursos da EMBRAPII, das Unidades e das empresas, incluindo contrapartidas.
- Acompanhamento de projetos – informações das principais características de projetos como nível de complexidade, entregas, prazos e empresas envolvidas.
- Permitir alterações de dados de projetos e armazenamento do histórico de alterações.
- Permitir controle multiprojetos.
- Permitir controle de usuários e perfis de acesso.
- Permitir controle das regras de negócio estabelecidas no Manual de Operações 3.0, disponível no site (<http://embrapii.org.br/chamada-publica>).
- Possibilitar a geração automática de painel de acompanhamento de Unidades (dashboard com visão de *portfolio management*).
- Emitir alertas de problemas e pontos de atenção para dar agilidade e segurança à equipe da EMBRAPII.
- Gerar relatórios para possibilitar um acompanhamento tanto macro como micro do desempenho das unidades.

O processo de contratação de serviços de desenvolvimento, manutenção e hospedagem do sistema está em andamento. Espera-se que as atividades de desenvolvimento sejam iniciadas em outubro/2014.

3. GESTÃO ADMINISTRATIVA

A EMBRAPII iniciou sua operação em janeiro de 2014, após receber o primeiro repasse de recursos do Contrato de Gestão, em 24 de dezembro de 2013, no montante de R\$ 9,8 milhões. A partir desse evento foram tomadas uma série de medidas administrativas para que a Associação pudesse operar. Este capítulo do relatório de atividades, destaca as principais atividades administrativas desenvolvidas pela EMBRAPII no primeiro semestre de 2014.

3.1. MARCO REGULATÓRIO INSTITUCIONAL

Com a criação e posterior qualificação da EMBRAPII como organização social, tornou-se necessário efetivar a sua implantação e dar imediato início às suas atividades, o que demandou a elaboração de instrumentos normativos internos, compreendendo: regulamento de compras, contratação de obras e serviços e alienação de bens; norma de seleção e contratação de pessoal, plano de cargos e salários, norma para gestão de pessoal e o regimento interno. Tais documentos foram analisados e aprovados na Reunião do Conselho de Administração da EMBRAPII, no dia 25 de fevereiro de 2014. Estes instrumentos são essenciais para viabilizar o início das atividades institucionais da EMBRAPII, levando em consideração os prazos a que se refere o Contrato de Gestão, em sua Cláusula Terceira, Inciso XIV, que estipulou noventa (90) dias para a publicação dos procedimentos necessários ao pleno funcionamento da Associação.

Adicionalmente, com vistas a regulamentar os referidos normativos institucionais, a Diretoria Colegiada instituiu um conjunto de resoluções, com destaque para:

- § Resolução nº 01/2014 – Fixa o normativo de concessão de ajuda de custo e seguro em viagens nacionais e internacionais, quando em atividade a serviço com deslocamento no País ou no Exterior;
- § Resolução nº 02/2014 – Estabelece normas para concessão do auxílio-alimentação/refeição;
- § Resolução nº 03/2014 – Estabelece normas para uso de telefonia móvel celular e modem, como instrumento de trabalho, aos ocupantes de cargos de confiança e outros empregados;
- § Resolução nº 04/2014 – Estabelece normas para concessão do auxílio-transporte;
- § Resolução nº 05/2014 – Regulamenta os itens 6.3.3.5 e 6.3.3.6 da Norma para Gestão de Pessoal;
- § Resolução nº 06/2014 – Regulamenta a concessão do auxílio-moradia previsto na Norma de Gestão de Pessoal;
- § Resolução nº 07/2014 – Regulamenta a concessão de caixa para pequenos pagamentos;

§ Resolução nº 08/2014 – Regulamenta os itens 6.3.3.5 e 6.3.3.6 da Norma para Gestão de Pessoal e Revoga a Resolução nº 05/2014; e

§ Resolução nº 09/2014 – Estabelece diretrizes e procedimentos para contratação de consultores.

3.2. INFRAESTRUTURA

No primeiro semestre de 2014, foram efetuados vários contratos administrativos que viabilizaram a infraestrutura necessária para o funcionamento da EMBRAPII. Tais providências foram essenciais ao para o início das atividades institucionais da EMBRAPII, com vistas ao cumprimento do Contrato de Gestão.

Os contratos administrativos firmados no primeiro semestre de 2014 são os seguintes:

§ Contrato de locação de espaço físico e infraestrutura para o funcionamento da EMBRAPII;

§ Contratação de serviço de telefonia móvel pessoal pós-pago, nas modalidades nacional e internacional e modens de acesso à internet no território nacional e no exterior;

§ Contratação de Cooperativa especializada na prestação de serviço de rádio taxi;

§ Contratação de empresa especializada na prestação de serviços em contabilidade pública e privada, verbas trabalhistas e assessoria financeira;

§ Contratação de equipamentos de informática;

§ Contratação de prestação de serviços de locação de dois veículos automotores, para transporte de dirigentes;

§ Contratação de operadora para prestação de serviços médicos, odontológico e hospitalares para os colaboradores da EMBRAPII;

§ Contratação de fornecimento de jornais e revistas on-line;

§ Contratação de empresa especializada na administração e emissão de documentos de legitimação (cartões eletrônicos e outros oriundos de tecnologia adequada e realização de recargas mensais), para o benefício auxílio-alimentação/refeição aos colaboradores da EMBRAPII;

§ Contratação de empresa especializada na prestação de serviços de Assistência Médica de Segurança e Medicina

do Trabalho, para atendimento aos colaboradores celetistas da EMBRAPII;

§ Contratação de empresa especializada para a prestação dos serviços de agenciamento de viagens, que compreende a reserva, emissão, marcação, remarcação e cancelamento de bilhetes de passagens aéreas nacionais e internacionais;

§ Contratação de empresa especializada em construção de site, de forma a garantir que os produtos finais atendam às necessidades da EMBRAPII;

§ Contratação de empresas para aquisição de material permanente;

§ Contratação de empresa especializada para hospedagem do sítio da EMBRAPII e e-mail; e

§ Contratação de empresa especializada em serviços de auditoria independente.

Adicionalmente, com o intuito de aprimorar a gestão administrativa foram desenvolvidas e implementadas ferramentas de controle e de auxílio ao desenvolvimento das atividades-meio. Para esse fim foram desenvolvidas as seguintes atividades:

§ Mapeamento dos processos;

§ Definição dos fluxos dos processos administrativos²²;

§ Elaboração de checklist's; e

§ Elaboração de formulários de acompanhamento e fiscalização de contratos.

Os documentos resultantes destas atividades, permitem maior controle, transparência e rapidez na condução dos processos administrativos.

3.3. GESTÃO DE PESSOAS

Em maio de 2014 a EMBRAPII realizou o seu primeiro processo seletivo para recrutamento, que resultou na contratação de quatro novos colaboradores para o seu quadro efetivo. Foram recrutados uma advogada, para colaborar na área administrativa e financeira, uma secretária-executiva, um engenheiro de controle e automação e um engenheiro mecânico, ambos para desenvolverem tarefas de monitoramento e acompanhamento técnico das Unidade EMBRAPII.

²² O Anexo V destaca os fluxos relacionados aos processos administrativos.

Ao final no primeiro semestre de 2014, o quadro de colaboradores da EMBRAPII é composto por 16 colaboradores, sendo um Diretor-Presidente, dois Diretores, mais quatro servidores públicos cedidos à Associação, quatro cargos de confiança, quatro funcionários em regime CLT e um colaborador temporário. Todos os processos de solicitação e formalização de cessão e reembolsos às instituições de origem, quando necessário, estão concluídos. Os servidores cedidos são os seguintes:

- João Fernando Gomes de Oliveira – Diretor-Presidente – cedido pela Universidade de São Paulo;
- Roberto Vermulm – Diretor – cedido pela Universidade de São Paulo;
- Gerson Galvão – Superintendente Administrativo e Financeiro – cedido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;
- Humberto Luciano Schloegl – Chefe-Coordenador – cedido pelo Ministério do Meio Ambiente;
- Fátima Sandra Marques Hollanda – Assessora Técnica – cedida pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico; e
- Fabio Stallivieri – Assessor Técnico – cedido pela Universidade Federal Fluminense.

4. GESTÃO ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Embora a EMBRAPII tenha sido qualificada como organização social pelo Decreto s/nº de 03 de setembro de 2013, suas operações, de fato, somente tiveram início em janeiro de 2014, em função de ter recebido recursos no montante de R\$ 9,8 milhões no final de dezembro de 2013. Esse valor é parte do contrato celebrado com a União, por intermédio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, com a interveniência do Ministério da Educação, cujo valor global é de R\$ 1,5 bilhão, com desembolso total previsto até o ano de 2019.

Para o exercício 2014 está previsto na Lei Orçamentária Anual um orçamento de R\$ 260 milhões para a EMBRAPII, sendo R\$ 130 milhões advindos do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação e o restante do Ministério da Educação. Até o final do primeiro semestre de 2014 ainda não havia sido repassada nenhuma parcela desses recur-

sos para a Associação. No entanto, já estão em tramitação em ambos Ministérios as assinaturas do segundo e do terceiro termo aditivo do contrato de gestão para o repasse dos recursos no segundo semestre de 2014.

4.1. ANÁLISE SINTÉTICA DO RESULTADO

O resultado apresentado no primeiro semestre do exercício de 2014, em que pese a situação inicial de operacionalidade da EMBRAPII, pode ser considerado como adequado, já que os dispêndios ficaram dentro dos limites estabelecidos no contrato de gestão, inclusive por tipo de despesa.

4.2. RECEITAS TOTAIS REALIZADAS

O resultado apresentado no primeiro semestre do exercício de 2014, em que pese a situação inicial de operacionalidade da EMBRAPII, pode ser considerado como adequado, já que os dispêndios ficaram dentro dos limites estabelecidos no contrato de gestão, inclusive por tipo de despesa.

4.3. PESSOAL

Em relação aos dispêndios com pessoal a previsão de gasto no exercício de 2013 é de R\$ 7,2 milhões, segundo o contrato de gestão e primeiro aditivo.

No período, considerando de dezembro de 2013 a junho de 2014, os dispêndios com essa rubrica foram de R\$ 926,8 mil, o que representou 9,46% do valor total já recebido, de R\$ 9,8 milhões.

4.4. RESERVA TÉCNICA

Com relação a programação da reserva técnica da EMBRAPII, de 2014, ocorreu a reprogramação dos saldos financeiros iniciados no exercício anterior, no montante de R\$ 9.800.000,00 (nove milhões e oitocentos mil reais), disponível em 31/12/2013, da seguinte forma:

(i) R\$ 1.800.000,00 (um milhão e oitocentos mil reais) correspondentes a metas iniciadas em 2013, a serem continuadas no exercício de 2014;

(iii) R\$ 8.000.000,00 (oito milhões de reais) referentes à reserva técnica.

A reserva técnica somente poderá ser utilizada nas despesas relacionadas à execução do objeto do Contrato de Gestão, passível de utilização nas seguintes situações:

- § custeio das atividades básicas da EMBRAPPII;
- § pagamento de obrigações já constituídas, incluindo os ajustes firmados com as Unidades EMBRAPPII e com os Polos de Inovação;
- § pagamento de direitos e obrigações trabalhistas; e
- § outros gastos de caráter emergencial relativos a atividades de relevante interesse para os objetivos deste Contrato, excluído o uso para novos investimentos.

4.5. DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis, suportadas por lançamentos devidamente registrados nos Livros Diário e Razão, referentes ao primeiro semestre do exercício 2014, se encontram publicadas no site <http://embrappii.org.br/>.

No primeiro semestre de 2014 a EMBRAPPII gastou R\$ 1.461.684,00, oriundos do repasse de recursos, correspondentes a R\$ 9.800.000,00 efetuados pelo MCTI ao final no exercício de 2013. Desse montante, 33% referem-se às despesas com pessoal celetista; 30% com o pessoal cedido; 21% com despesas administrativas; 11% com investimentos e 5% com despesas operacionais. As Tabelas 4.1 e 4.2 apresentam uma síntese dos investimentos, despesas e aplicações da EMBRAPPII no primeiro semestre de 2014.

TABELA 4.1 - RESUMO DOS INVESTIMENTOS EM APLICAÇÃO FINANCEIRA E OUTROS ATÉ 30/06/2014

Embrappii - BB CDB SWAP (2014)						(*) Refere-se a valores acumulados.
MÊS	SALDO INICIAL	JUROS (*) PROJETADO	IR (*) PROJETADO	RENDIMENTO LÍQUIDO (*)	SALDO FINAL PROJETADO	
jan	9.800.00,00	72.559,20	15.346,80	57.212,40	9.857.212,40	
fev	9.740.00,00	146.489,60	32.960,16	113.529,44	9.853.529,44	
mar	9.020.00,00	203.157,46	45.710,35	157.447,11	9.117.447,11	
abr	9.020.00,00	276.021,02	62.102,70	213.918,32	9.233.918,32	
mai	9.510.00,00	333.421,80	75.018,49	258.403,31	8.768.403,31	
jun	9.510.00,00	403.532,85	90.793,19	312.739,66	8.822.739,66	

Embrappii - BB CDB DI						(*) Refere-se a valores acumulados.
MÊS	SALDO INICIAL	JUROS (*) PROJETADO	IR (*) PROJETADO	RENDIMENTO LÍQUIDO (*)	SALDO FINAL PROJETADO	
jan	-	-	-	-	-	
fev	-	-	-	-	-	
mar	478.500,00	2.402,07	344,52	2.057,55	480.557,55	
abr	211.500,00	2.741,04	613,35	2.127,69	213.627,69	
mai	523.500,00	1.085,50	156,00	929,50	533.429,50	
jun	246.500,00	2.149,48	483,14	1.666,34	248.166,34	

TOTAL GERAL DISPONÍVEL: 9.070.906,00

TABELA 4.2 - RESUMO DAS DESPESAS E INVESTIMENTOS ATÉ 30/06/2014

DESCRIÇÃO	30/01/2014	28/02/2014	31/03/2014	30/04/2014	31/05/2014	30/06/2014	NO ANO
Despesas operacionais	-	-	-	-11.299,55	-37.562,67	-31.720,00	-77.356,50
despesas administrativas	-37.562,67	-3.000,00	-64.697,78	-49.721,50	-51.583,04	-93.311,01	-299.876,00
despesas c/ pessoal e encargos CLT	-	-45.743,05	-82.574,45	-92.918,62	-101.924,49	-165.049,34	-488.209,95
Despesas c/ pessoal e encargos - CEDIDO	-	-	-153.158,45	-81.775,41	-122.084,84	-79.001,58	-436.020,29
Receitas e despesas financeiras	57.212,40	56.648,56	55.721,05	57.576,63	61.413,07	56.034,10	344.605,81
(-) recuperação de despesas	-	-	-	-	-	308,51	308,51
Investimentos	-	-	-	-20.836,24	-19.782,56	-119.802,54	-160.221,34
Total	19.649,73	7.905,51	-244.709,64	-198.774,69	-268.298,81	-432.541,86	-1.116.719,76

5. INDICADORES DE DESEMPENHO

Este capítulo apresenta os principais indicadores de desempenho da EMBRAPPII, referente a sua atuação no primeiro semestre de 2014. Cabe destacar, que a Comissão de Avaliação do Contrato de Gestão da EMBRAPPII, na sua primeira reunião em 03 de abril de 2014, chamou a atenção para uma série de problemas dos indicadores acordados no contrato

de gestão. Em alguns casos a comissão relatou a inadequação do indicador e em outros a necessidade de alteração do mesmo. Ainda em relação aos indicadores, a comissão de avaliação sugeriu um conjunto de metas para o ano de 2014. A Tabela 5.1 apresenta os indicadores, as metas estabelecidas pela comissão de avaliação para o ano de 2014 e os resultados parciais obtidos com a realização das atividades do primeiro semestre de 2014.

TABELA 5.1 – INDICADORES, METAS ESTABELECIDAS PELA COMISSÃO DE AVALIAÇÃO E RESULTADOS ALCANÇADOS PELA EMBRAPPII:

MACROPROCESSO	INDICADORES					META 2014	RESULTADOS ALCANÇADOS NO PRIMEIRO SEMESTRE DE 2014
	Nº	TÍTULO	UNIDADE	PESO	QUALIFICAÇÃO		
Identificação, proposição e contratação de projetos de desenvolvimento tecnológico	1	Elaboração de propostas técnicas com potencial de impacto	Número absoluto	4	Eficácia	10 Unid.	0
	2	Contratação de empresas	Número absoluto	6	Eficácia	5 Unid.	0
	3	Geração de propriedade intelectual	Percentual	6	Eficácia	0%	0%
	4	Taxa de licenciamento de uso das tecnologias desenvolvidas	Percentual	8	Efetividade	0%	0%
	5	Geração de novos produtos e processos	Número absoluto	8	Efetividade	0%	0%
Conhecimento sistematizado das empresas e instituições de pesquisa tecnológica	6	Manutenção de banco de dados sobre potenciais parceiros das ICTs	Número absoluto	4	Eficácia	60	n. d.
Mobilização de rede de ICTs capacitadas para o atendimento de demandas de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovações	7	Credenciamento das Unidades Embrapii	Número absoluto	8	Eficácia	13 Unid.	13 Unid.
Capacidade de mediação e integração	8	Contratação de projetos cofinanciados por empresas	Número absoluto	8	Eficácia	5 Unid.	n. d.
Capacidade de promoção de eventos temáticos envolvendo empresas e ICTs	9	Participantes de eventos	Número absoluto	4	Eficácia	180	245
Expertise em análise de projetos	10	Participação financeira da Embrapii nos projetos contratados	Percentual	6	Eficiência	<33%	n. d.
	11	Participação financeira das empresas nos projetos contratados	Percentual	6	Eficiência	>33%	n. d.
	12	Apoio a projetos na etapa pré-competitiva	Percentual	5	Eficácia	>=80%	n. d.
	13	Taxa de cumprimento de prazos de execução	Percentual	6	Eficiência	0%	0%
	14	Tempo de retorno dos investimentos	meses	3	Efetividade	0	0
Apoio aos polos de inovação dos institutos federais	15	Participação de projetos contratados em alta tecnologia	Percentual	9	Efetividade	>=20%	n. d.
	16	Participação de alunos em projetos de parceria	Percentual	2	Eficácia	0%	Eficácia
	17	Participação dos polos de inovação na carteira da Embrapii	Percentual	4	Eficiência	5%<X<25%	Eficiência
Comunicação, divulgação e informação	18	Habilitação de polos de inovação pela Embrapii	Número absoluto	4	Eficácia	5	Eficácia
	19	Visitas ao site Embrapii	Número absoluto	4	Eficácia	50 interações diárias	125,5 interações diárias (20.603 interações no período)
	20	Citações positivas na mídia	Razão	4	Eficácia	Média de 2 citações por mês	10,3

INDICADOR 1 – ELABORAÇÃO DE PROPOSTAS TÉCNICAS COM POTENCIAL DE IMPACTO
MACROPROCESSO: Identificação, proposição e contratação de projetos de desenvolvimento tecnológico

Descrição	Refere-se ao número de propostas técnicas elaboradas entre as Instituições Científicas e Tecnológicas – ICTs – e as empresas. Serão consideradas as propostas comprovadamente elaboradas pelas Unidades Embrapii em parceria com empresas, ainda que não estejam concluídos os entendimentos jurídicos e financeiros para a formalização contratual.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	1,2 e 3	
Peso: 4	Unidade: Número Absoluto	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: 10 Unid.	Realizado:	

INDICADOR 2 – CONTRATAÇÃO DE EMPRESAS
MACROPROCESSO: Identificação, proposição e contratação de projetos de desenvolvimento tecnológico

Descrição	Diz respeito ao número de empresas envolvidas em projetos ativos na carteira da Embrapii no ano de referência. Empresas com mais de um projeto contam uma única vez.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	1, 2 e 3	
Peso: 6	Unidade: Número Absoluto	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: 5 Unid.	Realizado:	

INDICADOR 3 – GERAÇÃO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL
MACROPROCESSO: Identificação, proposição e contratação de projetos de desenvolvimento tecnológico

Descrição	Refere-se ao percentual de projetos contratados pela Embrapii que gerou pedidos de propriedade intelectual - PI. São considerados pedidos de patente, modelo de utilidade e registro de software depositados no Instituto Nacional de Propriedade Industrial – INPI – no ano de referência. A finalidade do indicador é aferir o número de projetos que tiveram sucesso em gerar pedidos de PI e não o número de pedidos depositados. Assim, um projeto que tenha originado mais de um pedido de PI será contado uma única vez.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	1 e 3	
Peso: 6	Unidade: Percentual	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: 0%	Realizado:	

INDICADOR 4 – TAXA DE LICENCIAMENTO OU DE USO DE TECNOLOGIAS
MACROPROCESSO: Identificação, proposição e contratação de projetos de desenvolvimento tecnológico

Descrição	O indicador procura mensurar o percentual de pedidos de propriedade intelectual que deram origem a contratos de licenciamento ou uso pela empresa. Toma-se como referência o período de quatro anos após a conclusão do projeto apoiado pela Embrapii.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	1 e 3	
Peso: 8	Unidade: Percentual	Qualificação: Efetividade
Meta 2014: 0%		

INDICADOR 5 – GERAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E PROCESSOS
MACROPROCESSO: Identificação, proposição e contratação de projetos de desenvolvimento tecnológico

Descrição	Trata-se da razão entre o número de novos produtos e processos lançados no mercado que resultaram de projetos apoiados pela Embrapii e o número de projetos concluídos. Toma-se como referência o período de quatro anos após a conclusão do projeto apoiado pela Embrapii. As informações serão de responsabilidade da ICT.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	1 e 3	
Peso: 8	Unidade: Percentual	Qualificação: Efetividade
Meta 2014: 0%		

INDICADOR 6 – MANUTENÇÃO DE BANCO DE DADOS SOBRE POTENCIAIS PARCEIROS DAS ICTS
MACROPROCESSO: Conhecimento sistematizado de potenciais empresas parceiras e instituições de ciência e tecnologia

Descrição	Refere-se ao número de empresas mapeadas e cadastradas pelas ICTs como potenciais parceiras em projetos de inovação. Esse mapeamento será repassado pelas ICTs à Embrapii que consolidará um banco de dados organizado.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	2	
Peso: 4	Unidade: Número Absoluto	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: 60	Realizado:	

INDICADOR 7 – CREDENCIAMENTO DAS UNIDADES EMBRAPII
MACROPROCESSO: Mobilização de rede de ICTs capacitadas para o atendimento de demandas de pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovações

Descrição	O indicador reflete o número de ICTs preparadas para atender a demandas da indústria e credenciadas em processo de seleção da Embrapii. No Anexo 1 deste Contrato de Gestão são detalhados os princípios para a seleção e o credenciamento das ICTs.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	2	
Peso: 8	Unidade: Número Absoluto	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: 13	Realizado: 13	

INDICADOR 8 – CONTRATAÇÃO DE PROJETOS CO-FINANCIADOS POR EMPRESAS
MACROPROCESSO: Capacidade de mediação e integração

Descrição	O indicador consiste no número de projetos contratados pela Embrapii no ano de referência.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	1, 2 e 3	
Peso: 8	Unidade: Número Absoluto	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: 5 Unid.	Realizado: 13	

INDICADOR 9 – PARTICIPANTES EM EVENTOS
MACROPROCESSO: Promoção de fóruns de discussão envolvendo empresas e ICTs

Descrição	Refere-se ao número de instituições e empresas participantes de eventos promovidos pela Embrapii.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	2 e 5	
Peso: 4	Unidade: Número Absoluto	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: 180	Realizado: 245	

INDICADOR 10 – PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA DA EMBRAPPII NOS PROJETOS CONTRATADOS
MACROPROCESSO: Expertise em análise de projetos

Descrição	<p>O indicador é obtido por meio da razão entre o volume de recursos financeiros aportados pela Embrapii e o volume total dos recursos financeiros envolvidos nos projetos em carteira. O quanto o valor aferido for superior ao limite apontado em porcentagem este será penalizador no computo da nota da seguinte forma: convencionou-se para a forma de número natural à porcentagem que exceder o limite da meta pactuada neste indicador. Ex: aferido o valor 35% que é 2% maior que o limite, o desempenho seria penalizador da nota total na seguinte conta 2 (conversão da porcentagens excedente em número) multiplicado pelo peso 9 ou seja -18, para o computo total do desempenho. O quanto ele for inferior a meta nada afeta seu computo de naturalidade sendo para efeito de cálculo utilizado o fator 0 que anula a computo do indicador para a nota final.</p>	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	3	
Peso: 6	Unidade: Percentual	Qualificação: Eficiência
Meta 2014: <=33%	Realizado:	

INDICADOR 11 – PARTICIPAÇÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS NOS PROJETOS CONTRATADOS
MACROPROCESSO: Expertise em análise de projetos

Descrição	<p>O indicador é obtido por meio da razão entre o volume de recursos financeiros aportados pelas empresas e o volume total dos recursos financeiros envolvidos nos projetos em carteira. O quanto o valor aferido for superior ao limite apontado em porcentagem este será bonificador, já um valor aferido inferior será penalizador no computo da nota da seguinte forma: convencionou-se para a forma de número natural à porcentagem que exceder o limite da meta pactuada neste indicador. Ex: aferido o valor 34% que é 1% maior que o limite, o desempenho seria bonificador da nota total na seguinte conta 1 (conversão da porcentagens excedente em número) multiplicado pelo peso 2 ou seja 2, para o computo total do desempenho. De outra forma, aferido o valor 31% que é 2% menor que o limite, o desempenho seria penalizador da nota total na seguinte conta 2 (conversão da porcentagens excedente em número) multiplicado pelo peso 2 ou seja -4, para o computo total do desempenho.</p>	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	3	
Peso: 6	Unidade: Percentual	Qualificação: Eficiência
Meta 2014: >=33%	Realizado:	

INDICADOR 12 – APOIO A PROJETOS NA ETAPA PRÉ-COMPETITIVA
MACROPROCESSO: Expertise em análise de projetos

Descrição	Para a apuração deste indicador considera-se o percentual de projetos na carteira da Embrapii que se enquadram na etapa pré-competitiva. Os dados serão gerados a partir do sistema de cadastramento de propostas e gestão de projetos das ICTs, repassados a Embrapii.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	3	
Peso: 5	Unidade: Percentual	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: >=80%	Realizado:	

INDICADOR 13 – TAXA DE CUMPRIMENTO DE PRAZOS DE EXECUÇÃO
MACROPROCESSO: Expertise em análise de projetos

Descrição	O indicador é obtido por meio da razão entre o número de projetos executados dentro do prazo estabelecido e o número de projetos encerrados no ano de referência. Ele reflete a capacidade de resposta das ICTs às demandas do setor industrial. A fonte da informação é o sistema de gestão de projetos das ICTs, repassados a Embrapii.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	3	
Peso: 6	Unidade: Percentual	Qualificação: Eficiência
Meta 2014: 0%	Realizado:	

INDICADOR 14 – TEMPO DE RETORNO DOS INVESTIMENTOS
MACROPROCESSO: Expertise em análise de projetos

Descrição	Diz respeito ao tempo médio de retorno dos investimentos realizados pelas empresas, considerando o conjunto de projetos concluídos no período de referência. As informações de tempo de retorno do projeto serão fornecidas pelas empresas beneficiadas às ICTs ao final do respectivo projeto, que, por sua vez, as remeterá a Embrapii.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	3	
Peso: 3	Unidade: Meses	Qualificação: Efetividade
Meta 2014: 0	Realizado:	

INDICADOR 15 – PARTICIPAÇÃO DE PROJETOS CONTRATADOS EM ALTA TECNOLOGIA
MACROPROCESSO: Expertise em análise de projetos

Descrição	Categorizar os projetos de produtos mantidos por segmentos classificação por intensidade tecnológica (baixa/média/alta), operar a divisão dos categorizados projetos de áreas de alta intensidade tecnológica pelo total de projetos mantidos no ano, expresso em porcentagem. O quanto o valor aferido for inferior ao limite apontado em porcentagem será penalizada em triplo a nota do desempenho deste indicador. Ex: aferido o valor 22% que é 3% menor que o limite, o desempenho seria penalizado na proporção do triplo ou seja 9% , exemplificando a nota seria 91% vezes o peso 9 igual a 8,2.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	3	
Peso: 9	Unidade: Percentual	Qualificação: Efetividade
Meta 2014: >=20%	Realizado:	

INDICADOR 16 – PARTICIPAÇÃO DE ALUNOS EM PROJETOS DE PARCERIA
MACROPROCESSO: Apoio aos polos de inovação federais

Descrição	O indicador é obtido por meio da razão entre o número de alunos em atividades de pesquisa e desenvolvimento nos projetos empreendidos em parceria com empresas nos polos de inovação e o número total de participantes nesses mesmos projetos. A informação é dada pelos polos de inovação. O quanto o valor aferido em porcentagem for superior ou inferior à faixa estipulada, será penalizada em dobro a nota no desempenho deste indicador.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	4	
Peso: 2	Unidade: Percentual	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: 0	Realizado:	

INDICADOR 17 – PARTICIPAÇÃO DOS POLOS DE INOVAÇÃO NA CARTEIRA DA EMBRAPII
MACROPROCESSO: Apoio aos polos de inovação federais

Descrição	Refere-se à razão entre o volume de recursos financeiros empregados no Plano de Ação dos polos de inovação e o volume total de recursos financeiros empregados pela Embrapii no financiamento dos projetos. A informação é dada pelos polos de inovação. O quanto o valor aferido em porcentagem for superior ou inferior à faixa estipulada, será penalizada em dobro a nota no desempenho deste indicador.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	4	
Peso: 4	Unidade: Percentual	Qualificação: Eficiências
Meta 2014: 5% < X < 25%	Realizado:	

INDICADOR 18 – HABILITAÇÃO DE POLOS DE INOVAÇÃO PELA EMBRAPII
MACROPROCESSO: Apoio aos polos de inovação federais

Descrição	Trata-se do número de polos de inovação habilitados a participar de projetos em parceria com empresas e com financiamento da Embrapii.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	4	
Peso: 4	Unidade: Número Absoluto	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: 5	Realizado:	

INDICADOR 19 – VISITAS AO SITE EMBRAPII
MACROPROCESSO: Comunicação, divulgação e informação

Descrição	Refere-se ao número de acessos ao site da Embrapii que envolvam uploads e downloads de arquivos ou a utilização de senha. As informações serão coletadas por meio de ferramenta do site.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	5	
Peso: 4	Unidade: Número Absoluto	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: 50 interações diárias	Realizado: 125,5 interações diárias (20.603 interações no período)	

INDICADOR 20 – CITAÇÕES POSITIVAS NA MÍDIA
MACROPROCESSO: Comunicação, divulgação e informação

Descrição	O indicador diz respeito a inserções positivas na mídia nacional e internacional, em português, inglês e espanhol, referentes a projetos financiados pela Embrapii e/ou a seus resultados. Corresponde ao número total de citações no ano de referência dividido pelo número de meses.	
Objetivos Estratégicos do Contrato de Gestão	5	
Peso: 4	Unidade: Número Absoluto	Qualificação: Eficácia
Meta 2014: Média de 2 citações por mês	Realizado: Média de 10,3 citações por mês (62 citações no período)	

ANEXO I

GLOSSÁRIO

Área de Competência. A área de competência caracteriza a especialização temática da Unidade EMBRAPII. Ela deve permitir um entendimento claro do seu eixo de atuação para o desenvolvimento de projetos de inovação. Sua delimitação não deve ser tão estrita, de forma a restringir sua atuação e seu mercado, nem tão genérica que configure um conjunto de especializações dispersas

Carta de Manifestação de Interesse. Documento do Responsável Legal da instituição candidata contendo: a identificação da área de competência pretendida no credenciamento, conforme definição, e linhas de atuação.

Contrapartida da Unidade EMBRAPII. Refere-se a parcela que a Unidade EMBRAPII ira aportar no projeto seguindo as regras estabelecidas pela EMBRAPII em seu manual. Pode ser econômica ou financeira.

Descredenciamento. Desligamento da Unidade EMBRAPII do Sistema EMBRAPII, caso seu desempenho for considerado insuficiente, tendo em vista as metas fixadas no plano de ação e avaliações qualitativas de desempenho conduzidas pela EMBRAPII. O descredenciamento poderá ocorrer a qualquer momento se o desempenho for muito inferior ou se houver descumprimento das normas fixadas no Manual de Operação e/ou das obrigações operacionais e financeiras previstas no instrumento contratual, sem prejuízo das medidas administrativas e legais cabíveis.

Etapa Pré-Competitiva da Inovação. Entende-se como etapa pré-competitiva do processo de inovação aquela que inclui escalonamento, provas de conceito, demonstração de tecnologias, desenvolvimento de lacunas tecnológicas para o lançamento de produtos ou processos, desenvolvimento de protótipos de produtos ou processos e plantas piloto.

Identidade da Marca EMBRAPII. O Sistema EMBRAPII deverá possuir uma identidade única, nacional e internacional. Para isso, durante a operação de seus processos, é absolutamente necessário que toda a comunicação siga os padrões determinados pela EMBRAPII. O processo de comunicação terá que ser estruturado na UE de forma a garantir a aderência ao padrão EMBRAPII.

Linhas de atuação. Compreendem capacitações ativas que juntas compõem a área de competência da Unidade EMBRAPII. Não devem ser confundidas com possíveis aplicações das competências da UE.

Macro Entrega. Entrega principal ou conjunto de entregas que se constituem em marco para o controle geral do projeto no Sistema EMBRAPII. Por convenção, na contratação de cada projeto deverão estar identificadas de três a cinco macro entregas, em função do porte e do prazo de execução do projeto, que podem ser formadas de várias entregas menores. Essas macro entregas serão balizadoras da execução física e financeira do contrato com a Unidade EMBRAPII. Para efeito do acompanhamento do Sistema EMBRAPII, a macro entrega é representada por produto ou relatório, ambos atestados pela empresa como a conclusão de uma etapa do projeto.

Metas do Plano de Ação. Resultados relativos aos indicadores com os quais a Unidade EMBRAPII se compromete no Plano de Ação para o período de credenciamento. Essas metas serão analisadas, acompanhadas e avaliadas pela EMBRAPII constantemente, sendo fundamentais para o credenciamento da unidade.

Plano de Ação. Documento no qual são detalhadas a área de competência, o planejamento, a estratégia e as metas para captação e execução de projetos de inovação com setor industrial para um período de credenciamento.

Plano de Trabalho. Documento final de parceria entre a Unidade EMBRAPII e a empresa e constitui anexo do instrumento contratual entre ambas. Ele deve conter: objeto da parceria, atividades a serem desenvolvidas, valor, responsabilidades das partes, cronograma físico-financeiro, resultados e produtos esperados e as respectivas macro entregas; regras de sigilo; cláusulas de propriedade intelectual e condições de licenciamento.

Polos EMBRAPII IF. No Sistema EMBRAPII, os Polos EMBRAPII IF (PEIF) são unidades destinadas ao atendimento das demandas do setor produtivo, por pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I) e à formação profissional para as atividades de PD&I na indústria. Os Polos EMBRAPII IF (PEIF) serão constituídos a partir de competências específicas dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Ministério da Educação – MEC (IFs).

Proposta técnica. A proposta técnica inicia a fase de negociação entre as equipes da Unidade EMBRAPII e da empresa industrial parceira. Ela deve conter a definição do escopo de projeto.

Prospecção. Processo de negócio que envolve a busca sistemática de oportunidades tecnológicas ou de parceria com empresas industriais. A prospecção poderá ter caráter mais tecnológico ou de mercado, mas deverá contemplar sempre ambas as dimensões.

Coordenador de Planejamento e Negócios. O profissional que assume este papel na Unidade EMBRAPII é responsável pela gestão de contratos, prospecção de clientes e da tecnologia, gestão da Propriedade Intelectual, financeiro, planejamento, processos e melhoria contínua. Ele pode ter uma coordenação com profissionais que o apoiam nas atividades relacionadas aos processos acima.

Serviço Inovador. Desenvolvimento de serviços técnicos não padronizados ou nunca antes realizados.

Sistema de Excelência Operacional EMBRAPII (EOE). É um padrão para Sistemas de Gestão, específicos para Unidades EMBRAPII, que descreve melhores práticas operacionais e que pode ser atendido por uma Unidade EMBRAPII, de forma a garantir realização dos objetivos do programa, com alta qualidade de serviço, alto padrão de eficiência operacional e de forma a promover a melhoria contínua. A adoção deste Sistema não é compulsória para uma Unidade EMBRAPII, embora seja recomendável que cada Unidade possua um Sistema Operacional de Excelência.

Sistema de Informação EMBRAPII. O sistema de informação representa o conjunto de ferramentas, pessoas e a estrutura da organização que permitem a gestão do fluxo de informações entre as UEs e a EMBRAPII, facilitando o acompanhamento, planejamento e avaliação da UE. O fluxo de informações compreende dados gerados nos processos operacionais, financeiro e de projetos das Unidades.

Sistema EMBRAPII. Sistema institucional formado pelo conjunto de organismos institucionais que permitem a atuação da EMBRAPII. Ele é formado pela parceria entre Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, Ministério da Educação, EMBRAPII, Unidades EMBRAPII e Polos EMBRAPII IF.

Unidade EMBRAPII. Trata-se de um segmento ou agrupamento de uma ICT, Instituto de Pesquisa Científica ou Tecnológica, em uma área de competência delimitada devidamente homologado para atuar com apoio e de acordo com as regras da EMBRAPII.

ANEXO II

VISITAS REALIZADAS

QUADRO A2.1 – VISITAS AOS POTENCIAIS PARCEIROS DO SISTEMA EMBRAPPII

INSTITUIÇÃO	UF	PARTICIPANTES EMBRAPPII
Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica - FUCAPI	AM	Diretoria
Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia - INPA	AM	Diretoria
SENAI Centro Integrado de Manufatura e Tecnologia - CIMATEC	BA	Diretoria
Institutos LACTEC - Instituto de Tecnologia para o desenvolvimento	PR	Diretoria
Instituto de Tecnologia do Paraná - TECPAR	PR	Diretoria
Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ	RJ	Diretoria
Instituto Nacional de Tecnologia - INT	RJ	Diretoria
Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós Graduação e Pesquisa de Engenharia - COPPE (4 grupos de pesquisa)	RJ	Diretoria
Senai Polímeros	RS	Diretoria
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS (Metalurgia Física - LEMEF)	RS	Diretoria
Fundação Centros de Referência em Tecnologia Inovadoras - CERTI	SC	Diretoria
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC – Engenharia Química e Polo	SC	Diretoria
Centro Nacional de Pesquisa em energia e materiais - CNPEM (4 grupos de pesquisa)	SP	Diretoria
Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Telecomunicações CPqD	SP	Diretoria
Centro de Tecnologia de Informação Renato Archer - CTI	SP	Diretoria
Instituto Butantan	SP	Diretoria
Instituto de Pesquisa Tecnológica	SP	Diretoria
Universidade de São Paulo - USP – Esc. Politécnica (5 grupos de pesquisa)	SP	Diretoria
Instituto Tecnológico da Aeronáutica - ITA	SP	Diretoria
Instituto Atlântico	CE	Diretoria
Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE	SP	Diretoria

QUADRO A2.2 – VISITAS DE DIVULGAÇÃO DA EMBRAPII

CIDADE / UF	INSTITUIÇÃO/ EVENTO	DATAS	PARTICIPANTES EMBRAPII
São Paulo-SP	Congresso de Inovação em Materiais e equipamentos de saúde (CIMES)	15/04/14	Equipe Técnica da EMBRAPII
São José dos Campos - SP	Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)	25/04/14	Diretoria
São José dos Campos - SP	Laboratório de Integração e Testes (LIT)	25/04/14	Diretoria

QUADRO A2.3 – VISITAS ÀS UNIDADES PILOTO

INSTITUIÇÕES VISITADAS	AGENDA	PARTICIPANTES EMBRAPII
INT	12/05	Diretoria, Equipe Técnica e Consultores Externos
IPT	13/05	
CIMATEC	14/05	

QUADRO A2.4 – VISITAS ÀS INSTITUIÇÕES CANDIDATAS DURANTE A ETAPA DE ANÁLISE

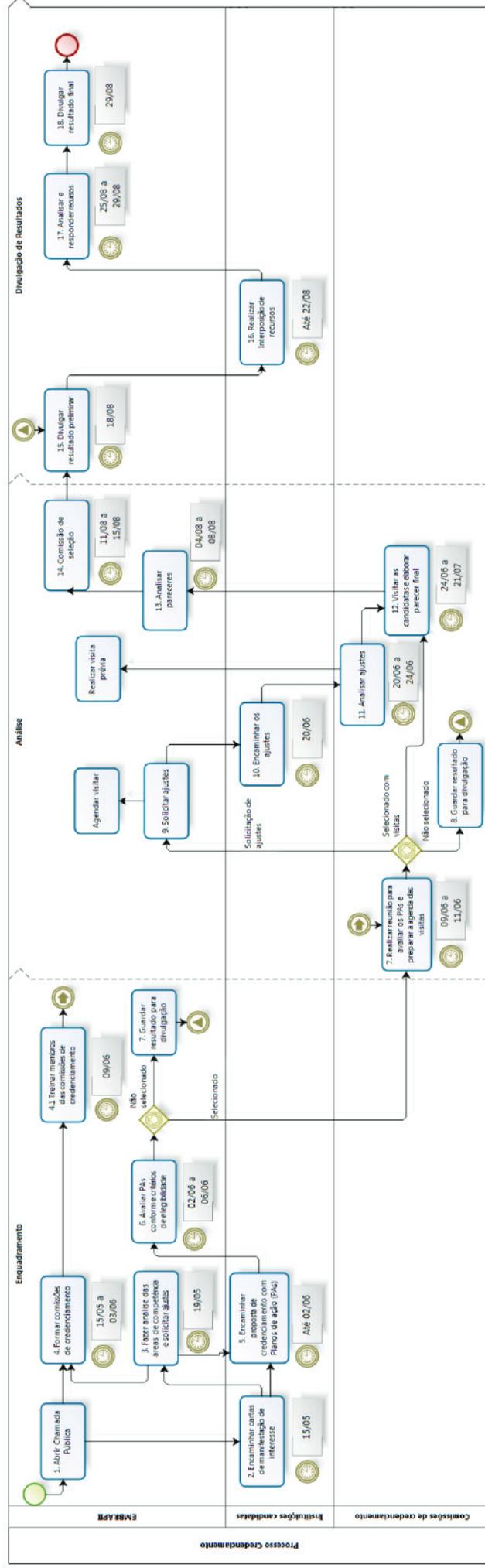
INSTITUIÇÕES VISITADAS	DATAS	PARTICIPANTES EMBRAPPII
ITAL	17/7 9h30 às 16h00 ITAL 17/7 16h00 às 16h45 Reunião de análise	Diretoria, Equipe Técnica e Consultores Externos
ITA Polo/UFSC Dutos/URGS Polímeros	21/7 10h30 às 18h00 ITA 22/7 09h00 às 18h00 Polo/UFSC 23/7 09h00 às 18h00 Dutos URGS 24/7 09h00 às 16h00 Polímeros 24/7 16h30 às 19h00 Reunião de análise	Diretoria, Equipe Técnica e Consultores Externos
Von Braum CPqD LSI-TEC	29/7 10h00 às 18h00 Von Braum 30/7 10h00 às 18h00 CPqD 31/7 9h00 às 14h00 LSI-TEC 31/7 14h30 às 18h00 Reunião de análise	Diretoria, Equipe Técnica e Consultores Externos
UFCG	29/7 8h30 às 14h30 UFCG 29/7 14h30 às 16h00 Reunião de análise	Diretoria, Equipe Técnica e Consultores Externos
Poli/USP COPPE	22/7 10h30 às 18h00 Poli/USP 23/7 10h00 às 18h00 COPPE 24/7 10h00 às 14h00 Reunião de análise	Diretoria, Equipe Técnica e Consultores Externos
CNPEM CGTI	31/7 10h00 às 18h00 CNPEM 1/8 9h00 às 13h00 CGTI 1/8 14h00 às 17h00 Reunião de análise	Diretoria, Equipe Técnica e Consultores Externos
LACTEC UFSM CERTI	22/7 10h00 às 16h00 CERTI 23/7 12h00 às 19h00 UFSM 24/7 10h00 às 16h00 LACTEC 24/7 16h00 às 17h00 Reunião de análise	Diretoria, Equipe Técnica e Consultores Externos

QUADRO A2.5 – VISITAS AOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA

INSTITUIÇÕES VISITADAS	DATAS	PARTICIPANTES EMBRAPPII
IFSP	30/06/2014	Diretoria, Equipe Técnica e representantes da SETEC/MEC
IFBA	03/07/2014	Diretoria, Equipe Técnica e representantes da SETEC/MEC
IFCE	03/07/2014	Diretoria, Equipe Técnica e representantes da SETEC/MEC
IFSUL	10/07/2014	Diretoria, Equipe Técnica e representantes da SETEC/MEC
IFES	11/07/2014	Diretoria, Equipe Técnica e representantes da SETEC/MEC
IFSC	30/07/2014	Diretoria, Equipe Técnica e representantes da SETEC/MEC

ANEXO III

FLUXO DO PROCESSO DE CREDENCIAMENTO



ANEXO IV

ROTEIRO DE AVALIAÇÃO DAS PROPOSTAS DE CREDENCIAMENTO

NOTAS E CONCEITOS:

Com a finalidade de permitir maior uniformidade no processo de avaliação das propostas de credenciamento, adota-se o seguinte entendimento sobre as notas:

Nota 5 – Sim, o critério foi plenamente atendido.

Nota 4 – Sim, o critério foi bem atendido.

Nota 3 – O critério foi parcialmente atendido; não se trata de um destaque da proposta.

Nota 2 – Não, o critério está mal contemplado na proposta.

Nota 1 – Não foi atendido e prejudica a execução do plano de ação.

Nota 0 – Não foi atendido e inviabiliza a execução do plano de ação.

As *questões centrais* definem a o foco da avaliação e, como tal, deverão ser o principal ponto a ser considerado na atribuição de nota a cada um dos critérios estabelecidos na Chamada Pública 01-2014. As questões complementares indicam outros aspectos a serem considerados na análise dos critérios.

CRITÉRIOS DA CHAMADA 01-2014

CRITÉRIO 1	NOTA	PESO
Perspectiva de resultados na área de competência proposta	0 a 5	5

QUESTÃO CENTRAL:

- A área de competência foi bem definida, de forma a permitir a obtenção de resultados pelas empresas parceiras? Ela é suficientemente focada para uma boa especialização, sem limitar o mercado para projetos de PD&I (avaliar os itens *F* e *G* do plano de ação)?

QUESTÕES COMPLEMENTARES:

- a. As sublinhas de atuação estão condizentes com as principais tendências observadas na área de competência proposta?
- b. A área de competência tem capacidade de atrair o interesse de um conjunto de empresas relevantes?
- c. A estratégia de prospecção da instituição de pesquisa é consistente com esse potencial de atração (item K do plano de ação)?
- d. A área e as sublinhas de atuação apresentam potencial de geração de inovações tecnológicas para o mercado?
- e. As sublinhas de atuação são consistentes e complementares?

CRITÉRIO 2	NOTA	PESO
Experiência no desenvolvimento de projetos de inovação e na captação de recursos de empresas	0 a 5	5

QUESTÃO CENTRAL:

- O histórico de atuação da instituição de pesquisa candidata, na área de competência proposta, atesta experiência consolidada no desenvolvimento de projetos em parceria com empresas (considerando empresas atendidas nos últimos três anos, recursos contratados, recursos captados junto a instituições de fomento para projetos de inovação, contratos de transferência de tecnologia etc.)?

QUESTÕES COMPLEMENTARES:

- É diversificada a carteira de empresas parceiras da instituição de pesquisa? As empresas parcerias já haviam sido clientes?
- Nessa área de atuação, a instituição de pesquisa demonstra capacidade de entrega de resultados às empresas parceiras?
- Qual é a importância relativa dessa área de competência na captação de projetos pela instituição de pesquisa nos últimos três anos (em termos de perspectivas técnicas de capacitação tecnológica, oportunidades de novos contratos e em termos financeiros), comparativamente ao valor total captado junto a empresas?

CRITÉRIO 3	NOTA	PESO
Adequação da infraestrutura para a execução do Plano de Ação	0 a 5	4

QUESTÃO CENTRAL:

- A infraestrutura instalada da instituição de pesquisa candidata é compatível com a proposta de Plano de Ação e com a área de competência pretendida (considerando área total ocupada e área de laboratórios, disponibilidade de *facilities* e parque de equipamentos, principais competências laboratoriais etc.)?

QUESTÕES COMPLEMENTARES:

- Qual é o grau de atualização do parque de equipamentos em referência ao padrão internacional?
- Essa infraestrutura apresenta diferencial em relação a outras instituições com área de atuação semelhante no País?

CRITÉRIO 4	NOTA	PESO
Capacidade da equipe de PD&I para a execução do Plano de Ação	0 a 5	4

QUESTÃO CENTRAL:

- A equipe de pesquisadores da instituição candidata está bem estruturada para executar o Plano de Ação (considerando número de pesquisadores envolvidos, nível e área de formação etc.)?

QUESTÕES COMPLEMENTARES:

- A equipe de PD&I tem experiência na realização de projetos em parceria com empresas na área de competência proposta?
- A equipe de apoio técnico e laboratorial é compatível com a área de competência pretendida?

c. O responsável técnico indicado pela instituição de pesquisa tem formação e experiência compatíveis com o Plano de Ação? A equipe conta com pesquisadores seniores em número suficiente para assumir a coordenação técnica dos projetos?

CRITÉRIO 5	NOTA	PESO
Adequação do orçamento proposto	0 a 5	4

QUESTÃO CENTRAL:

• O volume de recursos total proposto pela instituição de pesquisa é consistente com o potencial de atuação na área de competência, com o histórico de atuação e com a estratégia de negócios do plano de ação?

QUESTÕES COMPLEMENTARES:

- a. As oportunidades de captação de recursos de empresas estão bem identificadas no plano de ação?
- b. A instituição candidata parece ter condições de assumir compromisso com a contrapartida indicada no Plano de Ação?
- c. A proposta de aporte financeiro para a EMBRAPPI é justificável frente ao potencial de resultados proposto no plano de ação?

CRITÉRIO 6	NOTA	PESO
Adequação da estrutura institucional, própria ou contratada, para a execução dos projetos	0 a 5	3

QUESTÃO CENTRAL:

(i) A instituição candidata dispõe de instrumentos/processos e pessoal suficientes para a gestão administrativa, financeira e jurídica dos contratos?

QUESTÕES COMPLEMENTARES:

- (ii) No caso de terceirização dessa estrutura de apoio, há experiência institucional consolidada? Há mais de uma instituição de apoio?
- (iii) Há atribuição clara de responsabilidades?
- (iv) Existe um sistema de formação e avaliação de pessoas?

CRITÉRIO 7	NOTA	PESO
Capacidade da equipe de gestão de projetos e gestão de PI para a execução do Plano de Ação	0 a 5	2

QUESTÃO CENTRAL:

• A instituição de pesquisa candidata é capaz de gerir os projetos e a propriedade intelectual de forma a assegurar a boa execução dos projetos e cumprir os compromissos assumidos com as empresas parceiras?

QUESTÕES COMPLEMENTARES?

- Há um escritório de gestão de projetos?
- A instituição adota ferramenta de acompanhamento de projetos? O uso dessa ferramenta está consolidado?
- A instituição dispõe de pessoal capacitado e em número suficiente para a gestão de propriedade intelectual?
- O pessoal de gestão de PI tem experiência comprovada em negociar projetos de inovação com empresas?

ANEXO V

FLUXO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

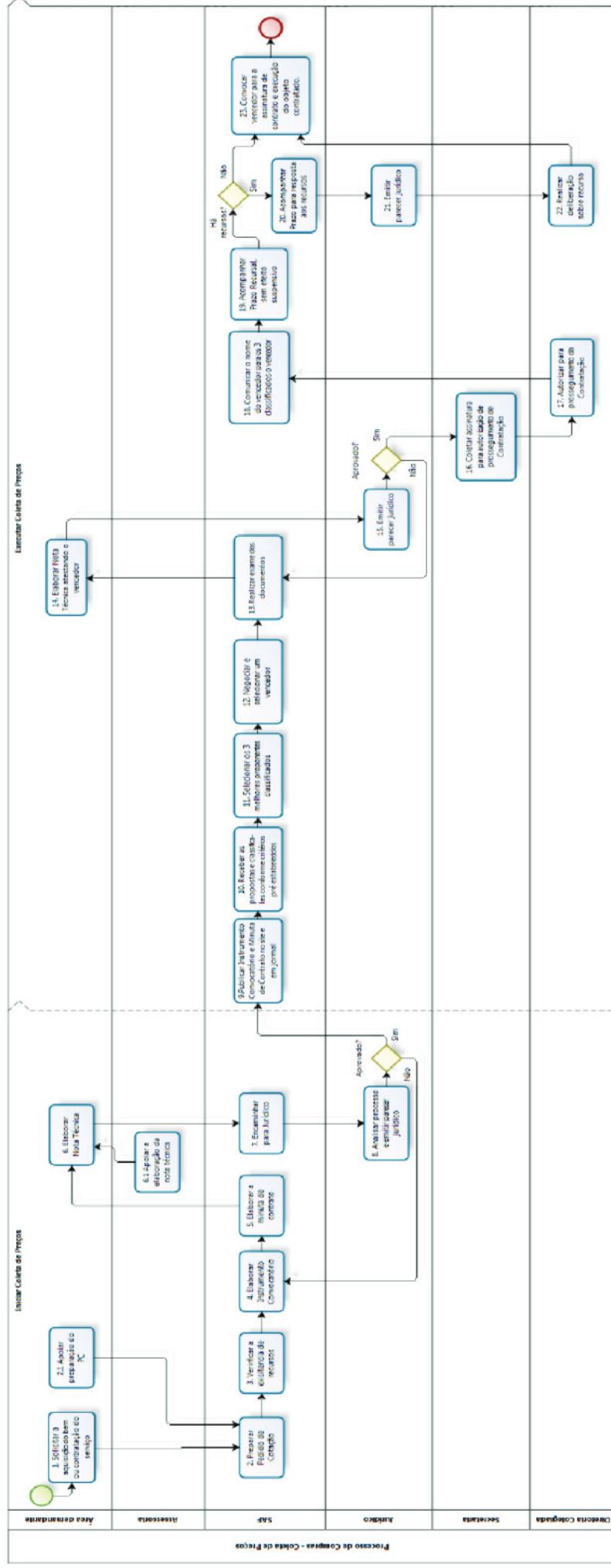


Figura A4.1 – Fluxo do Processo de Compras - Coleta de Preços

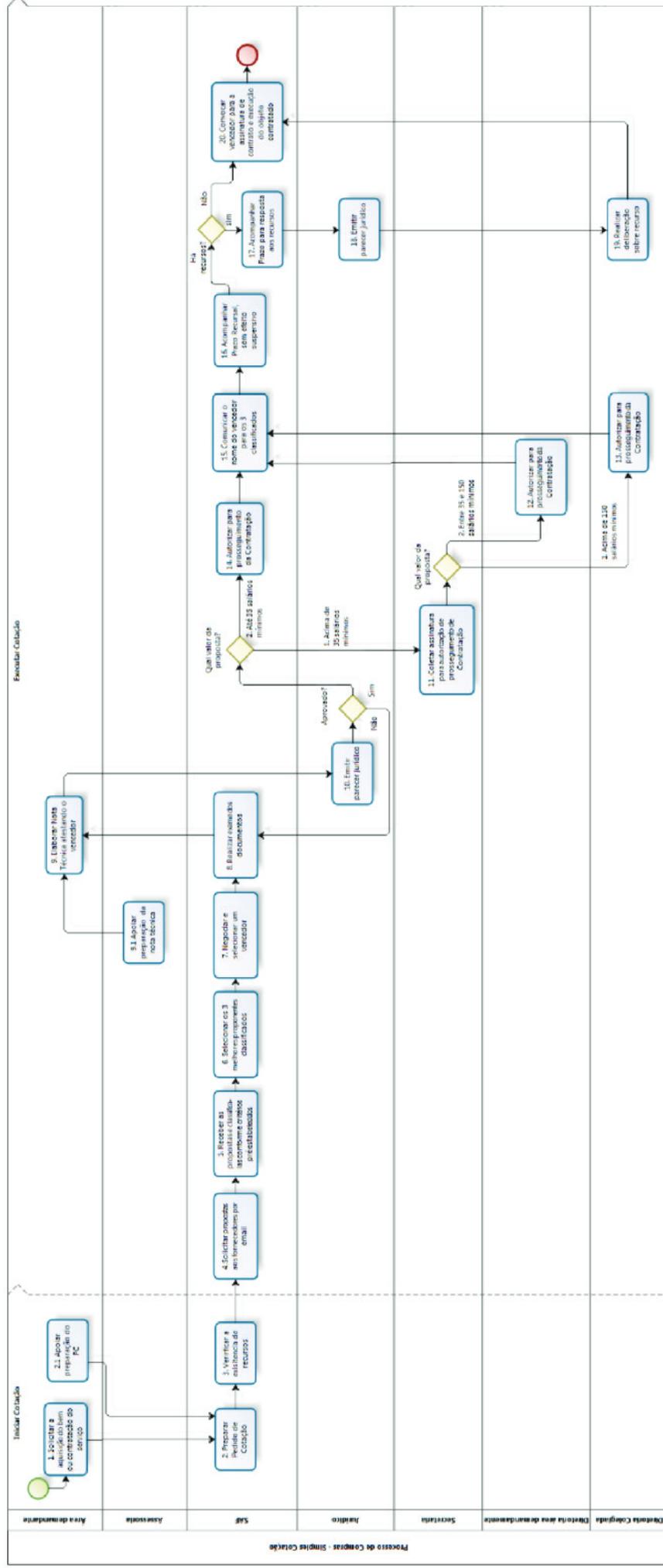


Figura A4.2 – Fluxo do Processo de Compras - Simples Cotação

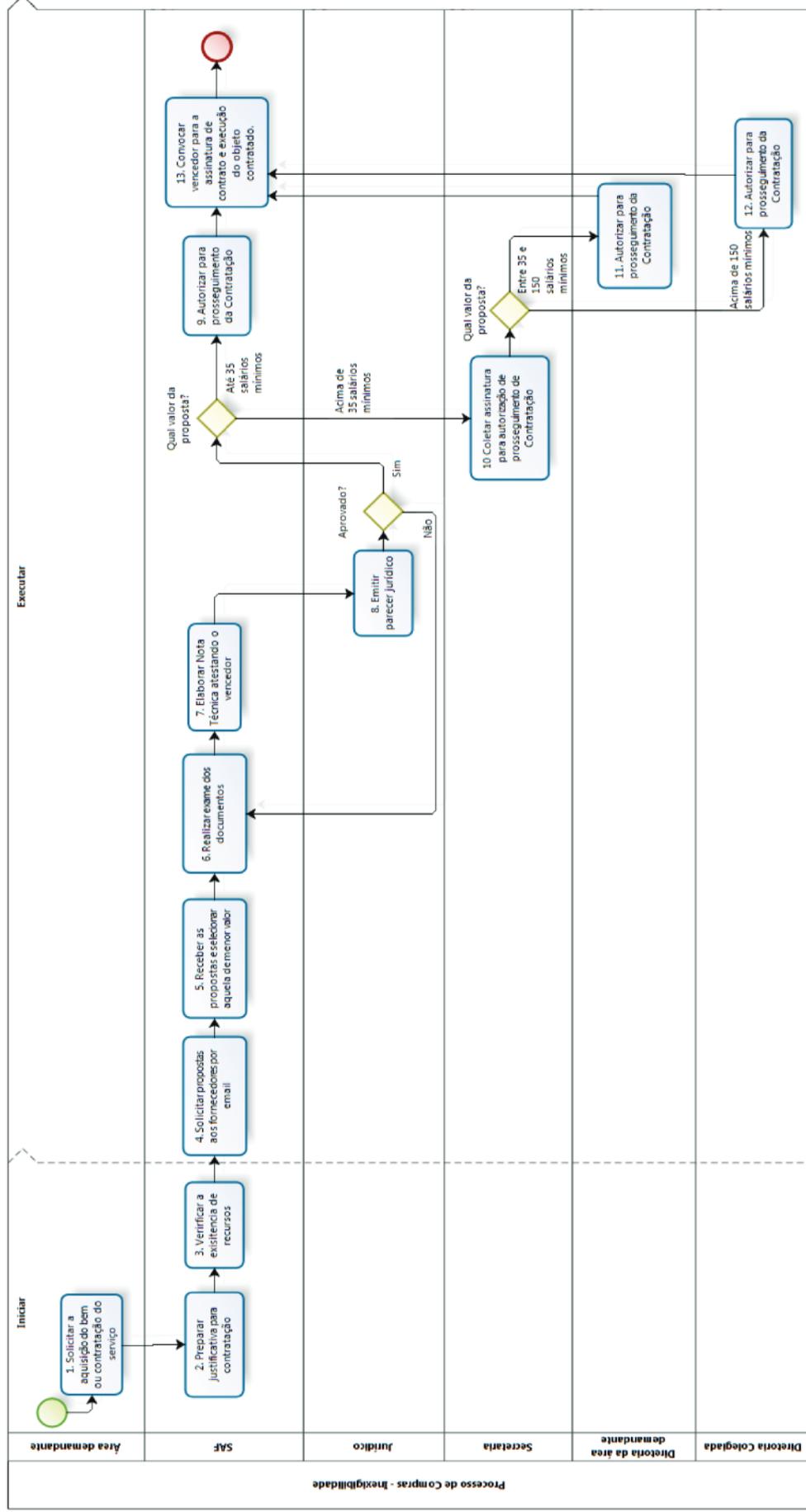


Figura A4.3 – Fluxo do Processo de Compras - Inexigibilidade

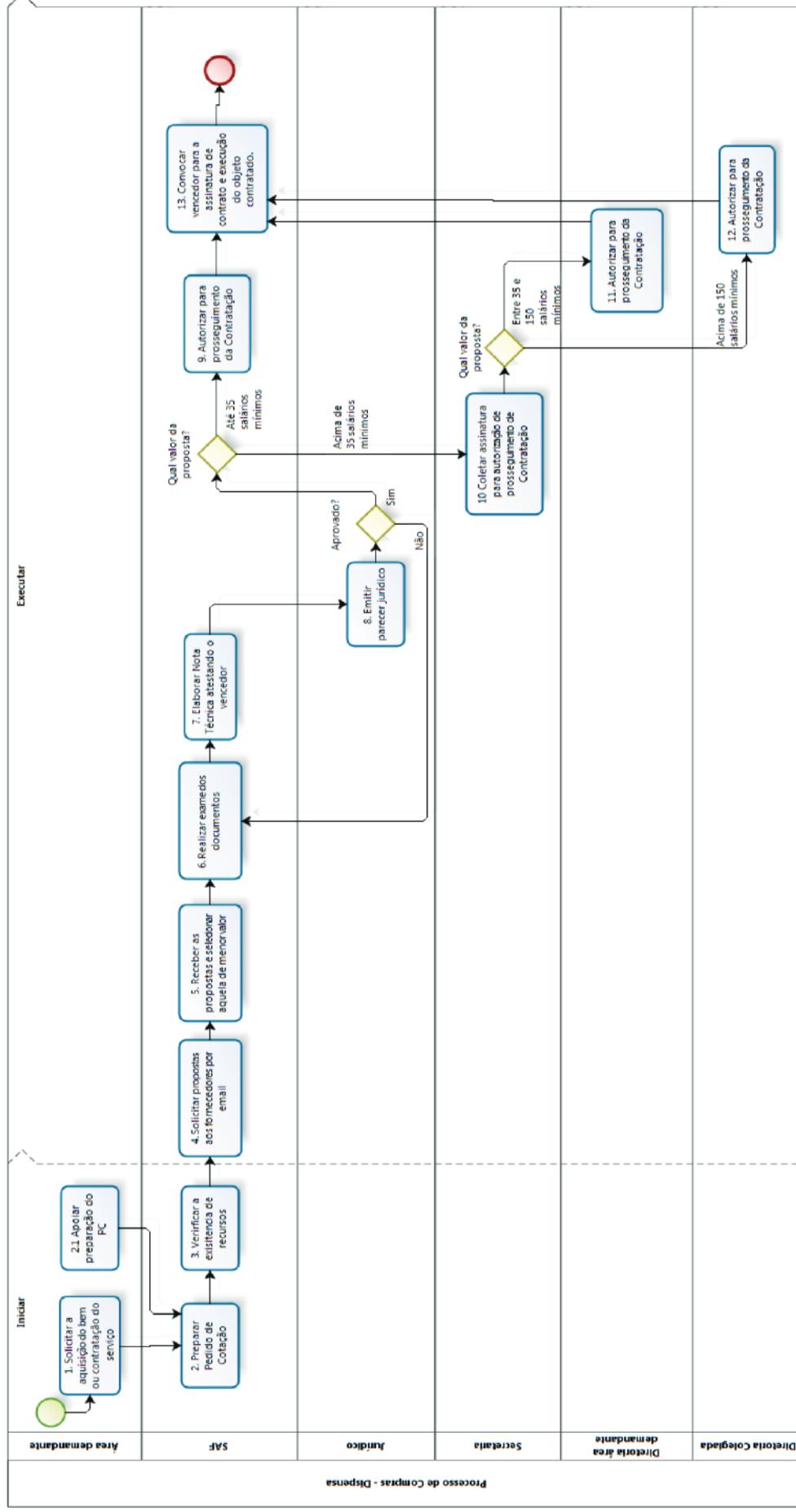


Figura A4.4 – Fluxo do Processo de Compras - Dispensa

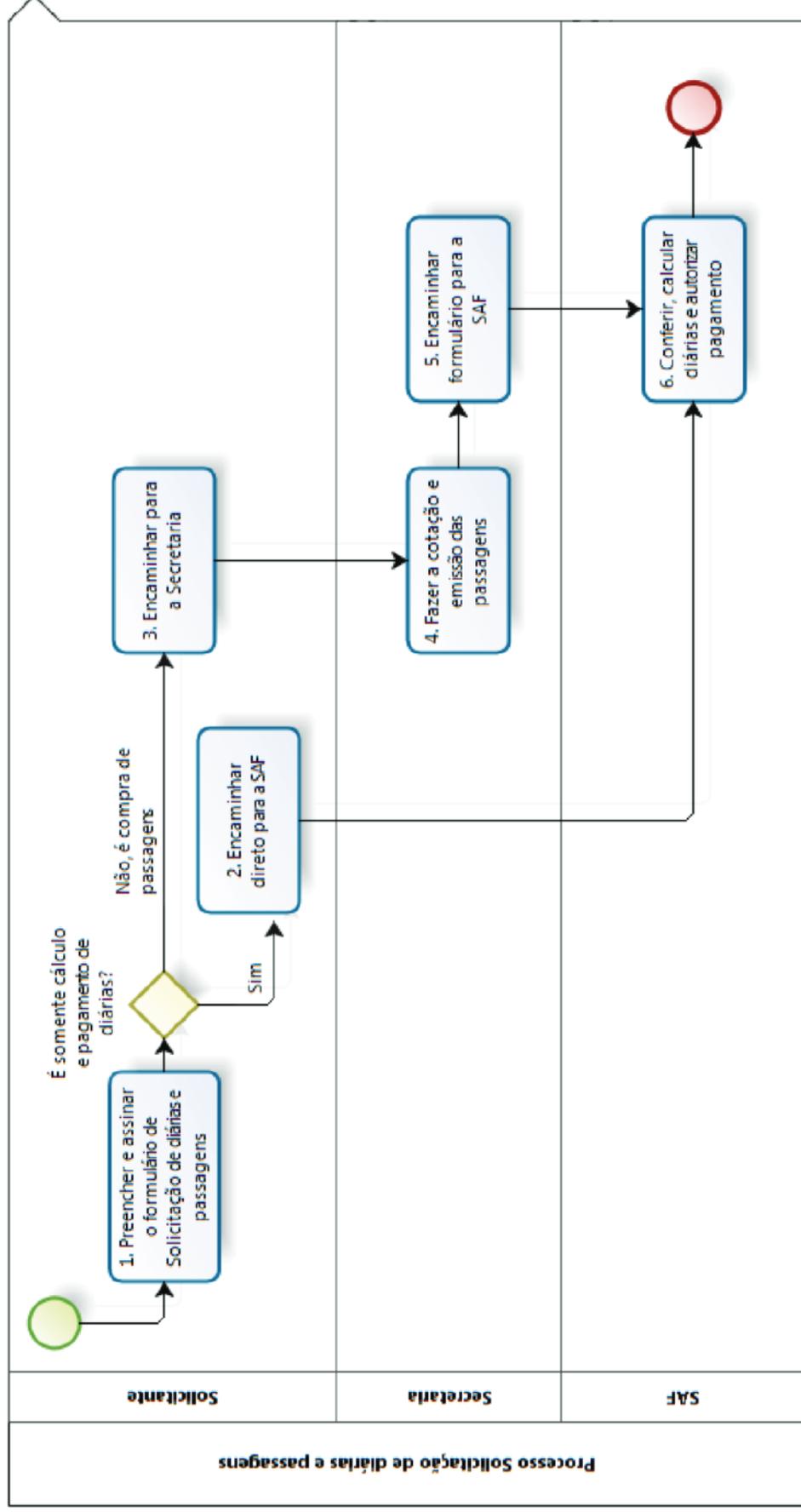


Figura A.4.5 – Fluxo do Processo Solicitação de diárias e passagens

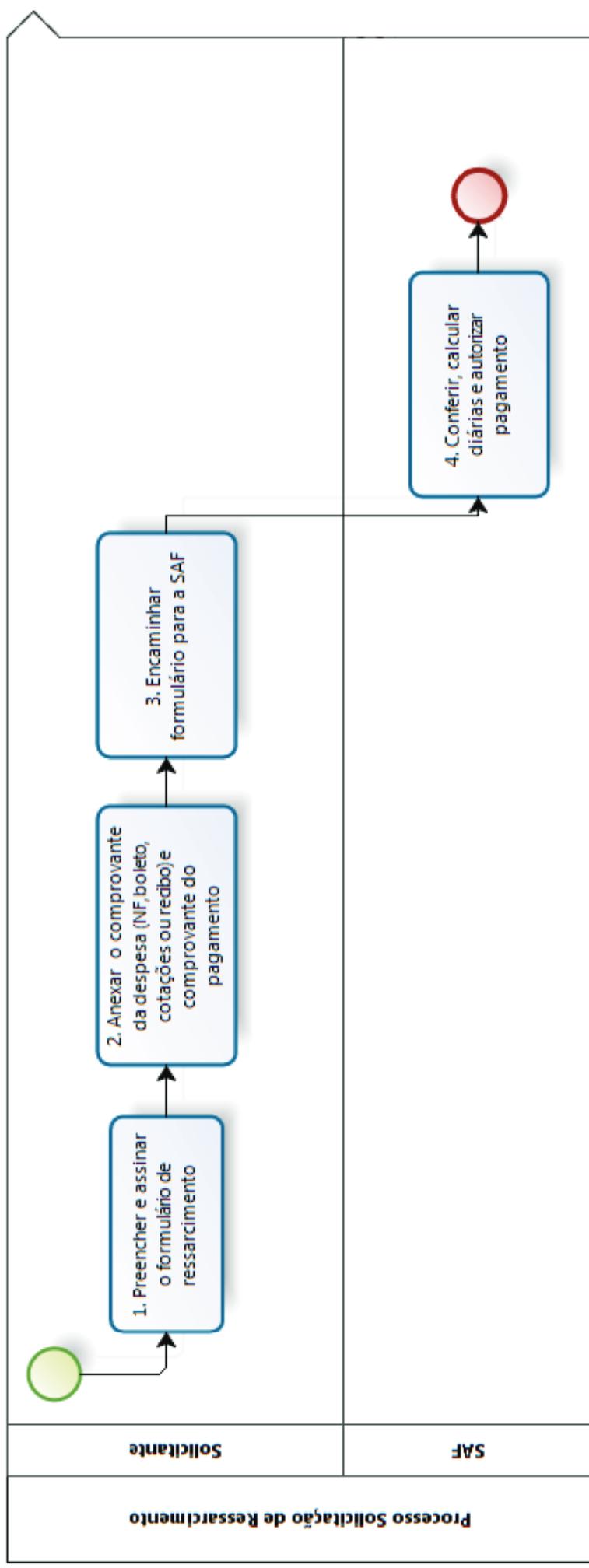


Figura A4.6 – Fluxo do Processo Solicitação de ressarcimento

ANEXO VI

FICHA DE AVALIAÇÃO DA PROPOSTA DE CREDENCIAMENTO

CHAMADA 01-2014**CÓDIGO DA PROPOSTA:****INSTITUIÇÃO PROPONENTE:****ÁREA DE COMPETÊNCIA:**

CRITÉRIOS	NOTAS PARA AVALIAÇÃO	PESO	NOTA ATRIBUÍDA
1 - Perspectiva de resultados na área de competência proposta	0 a 5	5	
2 - Experiência no desenvolvimento de projetos de inovação e na captação de recursos de empresas	0 a 5	5	
3 - Adequação da infraestrutura para a execução do Plano de Ação	0 a 5	4	
4 - Capacidade da equipe de PD&I para a execução do Plano de Ação	0 a 5	4	
5 - Adequação do orçamento proposto	0 a 5	3	
6 - Adequação da estrutura institucional, própria ou contratada, para a execução dos projetos	0 a 5	3	
7 - Capacidade da equipe de gestão de projetos e gestão de PI para a execução do Plano de Ação	0 a 5	2	

PARECER

ASSINATURA

ANEXO VII

SÍNTESE DA PROPOSTA METODOLÓGICA DE AVALIAÇÃO DO PROJETO PILOTO

ID	Task Name	Duration	-1	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17		
			T	S	T	F	M	T	S	T	F	M	T	S	T	F	M	T	S	T	F	M
1	Mapeamento das informações existentes no sistema de acompanhamento do projeto-piloto.	5 days																				
2	Revisão e detalhamento das questões relevantes por foco de avaliação, tanto aquelas destinadas aos prestadores de informação como aos avaliadores.	5 days																				
3	Elaboração do questionário para levantamento de informações das unidades-piloto e de guia para preenchimento.	14 days																				
4	Elaboração do questionário para levantamento de informações das empresas e de guia para preenchimento.	14 days																				
5	Identificação dos responsáveis pelo preenchimento das informações solicitadas nas unidades-piloto e nas empresas.	1 day																				
6	Envio dos questionários para as unidades-piloto e para as empresas selecionadas.	1 day																				
7	Elaboração do roteiro para os avaliadores	6 days																				
8	Seleção dos avaliadores.	5 days																				
9	Reuniões técnicas entre o Grupo de Trabalho e o grupo de avaliadores para apresentação e discussão do roteiro de avaliação.	10 days																				
10	Visita dos avaliadores às unidades-piloto e a um subconjunto selecionado de empresas parceiras em projetos.	18 days																				
11	Elaboração, pelos avaliadores, dos Relatórios Técnicos sobre cada uma das unidades-piloto	25 days																				
12	Elaboração, pelos avaliadores, de Pauta de Críticas e Sugestões para a EMBRAPII	25 days																				