

# CONCLUSÕES DO Conselho de Administração sobre o Plano de Negócios 2019 e Estratégia de Longo Prazo

## 2019-2023



**Conab** Companhia Nacional de Abastecimento

**Conselho de Administração****Presidente do Conselho de Administração**

Paulo Marcio Mendonça Araujo

**Conselheiros de Administração**

Antonio Sávio Lins Mendes

Eudes de Gouveia Varela

Fernando Coimbra Júnior

Francisco de Assis Xavier Segundo

Maximiliano Ferreira Tamer

Sílvio Farnese

**Apoio técnico**

Regina Maria Pereira Gomide dos Reys

Jorge Oliveira Correia Junior

# CONCLUSÕES DO

Conselho de Administração  
sobre o Plano de Negócios 2019  
e Estratégia de Longo Prazo

2019-2023



**Conab** Companhia Nacional de Abastecimento

**“Compete ao Conselho de Administração, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional, às Assembleias Legislativas, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais e aos respectivos tribunais de contas, quando houver”.**

***Lei 13.303/2016, Art. 23. § 2º***

<b>MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE SIGLAS .....</b>	<b>8</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. VISÃO GERAL DA CONAB .....</b>	<b>12</b>
2.1. Identificação .....	12
2.2. Finalidade e competências institucionais .....	12
<b>3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CONAB .....</b>	<b>14</b>
3.1 Estágio de desenvolvimento .....	14
3.2. Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão dos objetivos estratégicos .....	14
3.3. Alinhamento ao PPA e à Lei Orçamentária Anual .....	14
3.4. Revisões ocorridas no Planejamento Estratégico, sua descrição e periodicidade .....	15
3.5. Envolvimento da alta direção .....	15
3.6. Principais dificuldades e mudanças previstas .....	15
<b>4. ANÁLISE E CONCLUSÕES DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO E PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>16</b>
4.1. Aumentar a participação como núcleo de inteligência agropecuária .....	16
4.2. Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de Políticas Públicas .....	17
4.3. Aperfeiçoar e desenvolver tecnologias para otimizar a participação no planejamento e execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado .....	19
4.4. Consolidar e desenvolver conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional .....	21
4.5. Sistematizar, divulgar e facilitar o acesso às informações agropecuárias geradas pela Companhia .....	22
4.6. Prover inteligência agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural .....	24
4.7. Fortalecer a execução dos programas voltados à agricultura familiar, ao extrativismo e as políticas sociais .....	25
4.8. Fortalecer a execução das políticas públicas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional .....	29
4.9. Desenvolver propostas, estudos e análises para a formulação de políticas públicas .....	31
4.10. Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento .....	32
4.11. Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuária .....	34
4.12. Otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab .....	35
4.13. Fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento empresarial, com ênfase na sustentabilidade .....	36
4.14. Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de Gestão Estratégica .....	38
4.15. Aperfeiçoar os serviços infraestruturais de apoio à Companhia .....	39
4.16. Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção de conhecimento e clima organizacional .....	41

4.17. Fortalecer a imagem da Companhia no exercício do seu papel institucional.....	44
4.18. Aperfeiçoar os mecanismos de apoio jurídico e de correição da Companhia .....	46
4.19. Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil .....	47
4.20. Prover novas soluções de TI e infraestrutura atualizada, com vistas a otimização dos processos organizacionais .....	50
4.21. Fortalecer os instrumentos de governança corporativa.....	52
4.22. Aperfeiçoar os instrumentos de fiscalização das operações .....	55
<b>5. MONITORAMENTO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>57</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>ANEXO 1 - MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXO 2 - CADEIA DE VALOR.....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO 3 - GRÁFICOS INDICADORES ESTRATÉGICOS REGIONAIS .....</b>	<b>62</b>

## **MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**

Com a implantação do seu Planejamento Estratégico em 2017, a Companhia Nacional de Abastecimento - Conab segue sua execução e seu monitoramento com a formação da Estratégia de Longo Prazo 2019-2023 e do Plano de Negócios 2019, submetido pela Diretoria Executiva à aprovação do Conselho de Administração.

O ano de 2019 foi marcado pelo desafio de executar à Estratégia de Longo Prazo por meio do cumprimento do Plano de Negócios 2019. Diante das mudanças de cenários políticos e econômicos, consideramos que à execução foi exitosa, com resultados positivos.

Na sede da Matriz da Companhia, foram monitorados 22 objetivos estratégicos, com desdobramentos em indicadores e metas, sendo 34 indicadores, dos quais 14 são da perspectiva de processos internos e 20 de suporte. Na análise das metas comparadas aos resultados alcançados, 19 (56%) atingiram as metas e 15 (44%) não atingiram as metas estabelecidas. Em relação às Superintendências Regionais, apurou-se que, dos 19 indicadores, 10 são de suporte e 9 são de processos internos. O percentual médio de alcance dos indicadores de suporte foi 87,03%, enquanto, em relação aos de processos internos, foi 81,66%. Dos indicadores estratégicos, 16 (84%) tiveram o alcance médio entre 75 % e 100% e 3 os percentuais de (16%) entre 50% e 75%.

Os resultados indicam que a Companhia tem conseguido evoluir sua participação como núcleo de inteligência agropecuária, assim como ampliou e aperfeiçoou a participação na formulação, execução e avaliação de políticas públicas ligadas ao abastecimento e segurança alimentar, além de aperfeiçoar e desenvolver tecnologias para otimizar ações voltadas à regulação de mercado, bem como, no acompanhamento sobre as políticas internacionais agrícolas e de abastecimento, além da coordenação relativos as demandas de instrumentos de cooperação técnica firmado pelo governo brasileiro por meio do MAPA.

Também foram registrados acréscimos no número de acessos ao site da Conab, na quantidade de conjunturas realizadas, na taxa média mensal e fator de rotatividade da armazenagem. Constatou-se também o aprimoramento da capacitação e qualificação na execução do Programa de Aquisição de Alimentos – PAA.

Em relação aos processos de suporte, está sendo desenvolvida a busca de inovações para a Conab. A gestão estratégica é monitorada pelos órgãos de controle interno e externo, bem como acompanhada e priorizada pela Alta Administração, melhorando assim os serviços relativos à infraestrutura, gestão de pessoas e ao fortalecimento da imagem institucional junto a sociedade brasileira.

Mais uma vez, o empenho e a dedicação do corpo funcional estão sendo marcantes na trajetória da Companhia. Desta forma, a Conab tem transformado seus pontos fortes em oportunidades, maximizando e aprimorando o atendimento de suas demandas e o cumprimento do seu papel institucional.

### **Presidente do Conselho de Administração**

Paulo Marcio Mendonça Araujo

### **Conselheiros de Administração**

Antonio Sávio Lins Mendes

Eudes de Gouveia Varela

Fernando Coimbra Júnior

Francisco de Assis Xavier Segundo

Maximiliano Ferreira Tamer

Sílvio Farnese

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIAÇÕES

<b>AGF</b>	Aquisição do Governo Federal
<b>ABPMP</b>	Business Process Management Professional Association
<b>ADA</b>	Ação de Distribuição de Alimentos
<b>ANTT</b>	Agência Nacional de Transporte Terrestre
<b>AUDIN</b>	Auditória Interna
<b>BNDES</b>	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
<b>BSC</b>	Balanced Scorecard
<b>CAMEX</b>	Câmara de Comércio Exterior
<b>CBOK</b>	Common Body of Knowledge - Guia para o Corpo de Conhecimentos sobre Gestão de Processos
<b>CGPAR</b>	Comissão Interministerial de Governança Corporativa e Administração de Participações Societárias da União
<b>CGU</b>	Controladoria Geral da União
<b>CIEP</b>	Conselho Interministerial de Estoques Públicos de Alimentos
<b>CNAE</b>	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
<b>CONSAD</b>	Conselho de Administração
<b>CONAMA</b>	Conselho Nacional do Meio Ambiente
<b>CONFIS</b>	Conselho Fiscal
<b>COSO</b>	Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway
<b>COV</b>	Contrato de Opção de Venda
<b>DAP</b>	Declaração de Aptidão ao Pronaf
<b>DIIFI</b>	Diretoria Administrativa, Financeira e de Fiscalização
<b>DIGEP</b>	Diretoria de Gestão de Pessoas
<b>DIPAI</b>	Diretoria de Política Agrícola e Informação
<b>DIRAB</b>	Diretoria de Operações e Abastecimento
<b>EMATER/CE</b>	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural/Ceará
<b>EVTEA</b>	Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental
<b>GEARM</b>	Gerência de Armazenagem
<b>GECAR</b>	Gerência de Carreiras e Remuneração
<b>GEPLE</b>	Gerência de Planejamento Estratégico
<b>GGPA</b>	Grupo Gestor do Programa de Aquisição de Alimentos
<b>IDNF</b>	Identificação de Duplicidade de Notas Fiscais
<b>LOA</b>	Lei Orçamentária Anual
<b>MAPA</b>	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
<b>MDA</b>	Ministério do Desenvolvimento Agrário
<b>MDS</b>	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
<b>MOC</b>	Manual de Operações da Conab
<b>MPOG</b>	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

<b>NOC</b>	Norma da Organização da Conab
<b>PAA</b>	Programa de Aquisição de Alimentos
<b>PAINT</b>	Plano Anual de Auditoria Interna
<b>PDV</b>	Plano de Demissão Voluntária
<b>PEP</b>	Prêmio para Escoamento do Produto
<b>PEPRO</b>	Prêmio Equalizador Pago ao Produtor Rural
<b>PGPM</b>	Política de Garantia de Preços Mínimos
<b>PLS</b>	Plano de Gestão de Logística Sustentável
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PNA</b>	Plano Nacional de Armazenagem
<b>PO</b>	Plano Orçamentário
<b>PPA</b>	Plano Plurianual
<b>PRESI</b>	Presidência da Conab
<b>PROCONVE</b>	Programa de Controle de Poluição do Ar por Veículos Automotores
<b>PROGE</b>	Procuradoria Geral
<b>PRONAR</b>	Programa Nacional de Controle da Qualidade do Ar
<b>PROVB</b>	Programa de Venda em Balcão
<b>RAE</b>	Reuniões de Avaliação da Estratégia
<b>RAP</b>	Restos a Pagar
<b>SECEXAMBIENTAL</b>	Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente
<b>SECOM/PR</b>	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
<b>SGI</b>	Sistema de Gestão Integrada
<b>SIAFI</b>	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
<b>SIFISC</b>	Sistema de Fiscalização de Estoques
<b>SIGEDE</b>	Sistema de Gestão de Demandas
<b>SIOP</b>	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
<b>SIORG</b>	Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal
<b>SIPROD</b>	Sistema de Protocolo e Trâmite de Documento
<b>SLTI</b>	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
<b>SUCON</b>	Superintendência de Contabilidade
<b>SUCOR</b>	Superintendência de Controladoria de Riscos
<b>SUDEP</b>	Superintendência de Desenvolvimento Pessoal
<b>SUFIS</b>	Superintendência de Fiscalização de Estoques
<b>SUGOF</b>	Superintendência de Gestão da Oferta
<b>SUINF</b>	Superintendência de Informação do Agronegócio
<b>SULOG</b>	Superintendência de Logística e Operações

<b>SUMAC</b>	Superintendência de Marketing e Comunicação
<b>SUOFI</b>	Superintendência de Orçamento e Finanças
<b>SUOPE</b>	Superintendência de Operações Especiais
<b>SUORG</b>	Superintendência de Estratégia e Organização
<b>SUPAB</b>	Superintendência de Abastecimento Social
<b>SUPAD</b>	Superintendência de Administração
<b>SUPAF</b>	Superintendência de Suporte a Agricultura Familiar
<b>SUREG</b>	Superintendência Regional
<b>SUTIN</b>	Superintendência de Gestão da Tecnologia da Informação
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TED</b>	Termo de Execução Descentralizada
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>UA</b>	Unidade Armazenadora
<b>UPC</b>	Unidade Prestadora de Contas
<b>VEP</b>	Valor para Escoamento do Produto
<b>VOIP</b>	Voice Over Internet Protocol

## 1. APRESENTAÇÃO

Este relatório apresenta as conclusões do Conselho de Administração – Consad, da Companhia Nacional de Abastecimento – Conab, empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, referente ao ano de 2019, em cumprimento aos termos do Artigo 37 parágrafo 3º do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

O Planejamento Estratégico da Companhia foi construído em consonância com a Lei nº 13.303/2016, buscando realizar suas atividades com foco em sua missão institucional. Os objetivos estabelecidos e monitorados abrangem as entregas da Conab à sociedade (Perspectiva Sociedade), os processos internos, cujos objetivos foram agrupados em temas estratégicos que retratam as principais atividades fins da Conab “Geração de Conhecimento”, “Políticas Públicas” e “Abastecimento e Regulação” (Perspectiva Processos Internos) e também as atividades meio (Suporte) que dão apoio para que os processos internos se realizem.

Foram monitorados na Companhia seus objetivos estratégicos, desdobrados em indicadores e metas. O planejamento prevê para o próximo ano mudanças na Estratégia de Longo Prazo com novos indicadores e metas. Contudo os resultados apresentados em 2019 subsidiam os gestores no processo de decisão sobre revisão de indicadores, metas e na necessidade de reestruturação dos processos organizacionais.

O ano de 2019 foi um ano desafiador para a Conab, frente às contenções de recursos e demais variações conjunturais. Contudo os resultados indicam que a Companhia tem conseguido avançar na execução do seu Plano Estratégico.

## 2. VISÃO GERAL DA CONAB

### 2.1. IDENTIFICAÇÃO

#### PODER E ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO

**PODER:** Executivo

**ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO:** Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

#### IDENTIFICAÇÃO

**CNPJ:** 26.461.699/0001-80

**NATUREZA JURÍDICA:** Empresa Pública

**PRINCIPAL ATIVIDADE:** Administração Pública em Geral

#### CONTATOS

**TELEFONE:** (61)3312-6000

**ENDEREÇO POSTAL:** SGAS, Quadra 901, Bloco A, Lote 69, CEP 70390-010 - Brasília/DF

**ENDEREÇO ELETRÔNICO:** conab@conab.gov.br

**PÁGINA NA INTERNET:** [www.conab.gov.br](http://www.conab.gov.br)

#### ADMINISTRADORES

#### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

**PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:** Paulo Marcio Mendonça Araujo

**PRESIDENTE SUBSTITUTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:** Antonio Sávio Lins Mendes

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Maximiliano Ferreira Tamer

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Eudes de Gouveia Varella

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Sílvio Farnese

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Fernando Coimbra Júnior

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Francisco Assis Xavier Segundo

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Raphael Vianna de Menezes (até 16.05.2019)

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Rafael Asfora de medeiros (até 17.05.2019)

#### DIRETORIA EXECUTIVA

**DIRETOR-PRESIDENTE:** Newton Araújo Silva Júnior

**DIRETORA-EXECUTIVA DE POLÍTICA AGRÍCOLA E INFORMAÇÕES:** Guilherme Soria Bastos Filho

**DIRETOR-EXECUTIVO DE OPERAÇÕES E ABASTECIMENTO:** Bruno Scalon Cordeiro

**DIRETOR-EXECUTIVO DE GESTÃO DE PESSOAS:** Cláudio Rangel Pinheiro

**DIRETOR-EXECUTIVO DE ADMINISTRAÇÃO, FINANCIERO E FISCALIZAÇÃO:** José Ferreira da Costa Neto

### 2.2. FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

A Conab é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, cujas ações pertencem 100% à União. Foi criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, tendo iniciado suas atividades em 1º de janeiro de 1991, sendo a empresa oficial do Governo Federal encarregada

de gerir as políticas agropecuárias e de abastecimento. Visa assegurar o atendimento das necessidades básicas da sociedade, preservando e estimulando os mecanismos de mercado, tendo como objetivos: planejar, normatizar e executar a Política de Garantia de Preços Mínimos do Governo Federal; implementar a execução de outros instrumentos de sustentação de preços agropecuários; executar as políticas públicas federais referentes à armazenagem da produção agropecuária; coordenar ou executar as políticas oficiais de formação, armazenagem, remoção e escoamento dos estoques reguladores e estratégicos de produtos agropecuários; encarregar-se da execução das políticas do Governo Federal, nas áreas de abastecimento e regulação da oferta de produtos agropecuários, no mercado interno; desenvolver ações no âmbito do comércio exterior, consoantes diretrizes baixadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, observado o Decreto n.º 3.981, de 24 de outubro de 2001, que dispõe sobre a Câmara de Comércio Exterior – Camex, do Conselho de Governo, e dá outras providências.

Sua potencialidade no desenvolvimento de estudos técnicos, disponibilização de informações e conhecimento e execução de atividades direcionadas à produção, comercialização e consumo de produtos agropecuários faz da Conab uma instituição essencial para o desenvolvimento da agricultura e do abastecimento, assim como agente fundamental para a segurança alimentar, no Brasil e no exterior.

As atividades da Conab, planejadas e organizadas, podem contribuir para a geração de renda e emprego, no campo e nas cidades; regular o abastecimento dos principais grãos em todo o território brasileiro, minimizando possíveis impactos sobre a inflação; colaborar para o acesso à alimentação de uma parcela significativa da população que se encontra em situação de insegurança alimentar e nutricional; promover o uso da agrobiodiversidade, além de valorizar e resgatar os hábitos alimentares regionais.

### **MISSÃO INSTITUCIONAL:**

Promover a garantia de renda ao produtor rural, a segurança alimentar e nutricional e a regularidade do abastecimento, gerando inteligência para a agropecuária e participando da formulação e execução das políticas públicas.

### **VISÃO:**

Ser referência como empresa de inteligência, formulação e execução de políticas públicas voltadas à agropecuária e ao abastecimento.

### **VALORES:**

- Qualidade e regularidade na prestação de serviços públicos;
- Ética e transparência em suas ações;
- Confiabilidade das Informações;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Comprometimento e valorização do corpo funcional;
- Valorização do produtor rural;
- Compromisso com a Sociedade.

## 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CONAB

### 3.1. ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO

Estratégia de Longo Prazo 2019 - 2023, elaborada conforme prevê a Lei nº 13.303/2016, encontra-se na fase de execução e controle. Atualmente, a Conab acompanha trimestralmente e anualmente os resultados alcançados pelas áreas (Matriz e Superintendências Regionais).

### 3.2. METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO, DE AVALIAÇÃO E DE REVISÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Baseado no Balanced Scorecard – BSC, a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico 2019-2023, contemplou 3 fases: Diagnóstico e Formulação da Estratégia, Execução e Controle da Estratégia.

Desde o diagnóstico até sua implementação, a elaboração do planejamento foi baseada nas metodologias descritas a seguir:

- Metodologia para análise de cenário – Análise de S.W.O.T.
- Metodologia de gestão da estratégia com base no Balanced Scorecard - BSC.
- Metodologia de gestão de portfólio de programas, projetos e ações com base no Project Management Institute – PMI.

Metodologia de gestão dos processos organizacionais com base no CBOK - Guia para o Corpo de Conhecimentos sobre Gestão de Processos da Business Process Management Professional Association – ABPMP.

Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE, utilizadas para discutir e revisar a adequação de objetivos, indicadores e metas constantes do planejamento.

### 3.3. ALINHAMENTO AO PPA E À LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

A Conab insere-se no Plano Plurianual 2016-2019 por meio do Programa 2077 - Agropecuária Sustentável, diretamente vinculado ao MAPA e, de forma indireta, por meio do Programa 2069 - Segurança Alimentar e Nutricional, com o Objetivo 0380 - Contribuir para a promoção do abastecimento e o acesso regular e permanente da população brasileira à alimentação adequada e saudável, o monitoramento é realizado no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento – SIOP, disponível em: <https://www.siop.planejamento.gov.br/siop/>.

### **3.4. REVISÕES OCORRIDAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, SUA DESCRIÇÃO E PERIODICIDADE**

Em outubro foram realizadas Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE. Na ocasião, foram solicitadas alterações nos indicadores e nas metas que são submetidos à aprovação do Conselho de Administração da Conab - Consad e atualizados no Plano de Negócios 2019. Conforme prevê a Lei nº 13.303/2016, a estratégia de longo prazo foi também atualizada para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos, com definições de metas até 2023.

### **3.5. ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO**

O Planejamento é apoiado pela alta administração desde a sua concepção. A Diretoria Executiva redirecionou todos os esforços na retomada coordenada da gestão estratégica na Companhia, participando das reuniões e oficinas estabelecidas no cronograma do projeto, estabelecendo os rumos para a execução da proposta. Os Superintendentes também têm participado ativamente das discussões, com contribuições relevantes nas suas áreas de atuação. A construção do Planejamento Estratégico foi realizada de maneira participativa com o envolvimento de todo o corpo funcional, por meio de pesquisa de opinião, e envolvimento dos Superintendentes, Diretoria Executiva e Conselho de Administração, por meio de oficinas.

### **3.6. PRINCIPAIS DIFICULDADES E MUDANÇAS PREVISTAS**

As principais dificuldades verificadas para a implementação do Planejamento no âmbito da Companhia foram:

- Desenvolvimento e implementação do planejamento com recursos próprios, sem contratação de consultoria externa;
- Reduzida equipe técnica;
- Disseminação da cultura do Planejamento Estratégico;
- Implantação do sistema de informação para acompanhar os resultados dos indicadores.

O planejamento trouxe mudanças que refletem no comportamento de todas as áreas da Companhia, que, orientadas por objetivos e metas claramente definidos, passam a focar esforços e recursos em questões consideradas estratégicas para a organização. Acredita-se que está em curso uma mudança de comportamento, com tendência à internalização da cultura do planejamento.

## 4. ANÁLISE E CONCLUSÕES DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO E PLANO DE NEGÓCIOS

A análise e as conclusões da estratégia de longo prazo e plano de negócios envolvem o estudo dos objetivos estratégicos, dos indicadores de desempenho e das metas propostos no Planejamento Estratégico da Conab e desdobrados no Plano de Negócios 2019, conforme elencado a seguir:

### PERSPECTIVA SOCIEDADE

#### 4.1. AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO COMO NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA AGROPECUÁRIA

##### Descrição

A partir do conhecimento da realidade e das oportunidades, a Conab deve elaborar e coordenar estudos e análises conjunturais e prospectivas, de forma proativa e continuada, contribuindo para a formulação de políticas voltadas ao setor agropecuário. Assim desenvolver a capacidade de construir cenários futuros (visão de médio e longo prazo) em momentos oportunos. Além do desenvolvimento de estudos e análises, a Conab deve atuar na formulação dos instrumentos necessários à execução das políticas agropecuárias e de abastecimento.

##### Análise

A Conab é uma empresa pública responsável pela geração e disseminação de informação, conhecimento e inteligência, para o setor agropecuário, segurança alimentar e abastecimento, proporcionando acesso aos agentes econômicos nacionais e internacionais, com credibilidade, continuidade, consistência e transparência, sendo referência em âmbito interno e externo, principalmente no processo de previsão das safras, elaboração de custos da produção e divulgação de preços agropecuários.

No processo de formação da estratégia, identificou-se a necessidade de atuar de forma proativa nos macroprocessos, na gestão de informações e na gestão do conhecimento, voltados a gerar inteligência agropecuária. Deste modo, o indicador proposto surgiu da importância de mensurar a atuação da Companhia na formação da inteligência competitiva no setor agropecuário na sua participação como núcleo de inteligência.

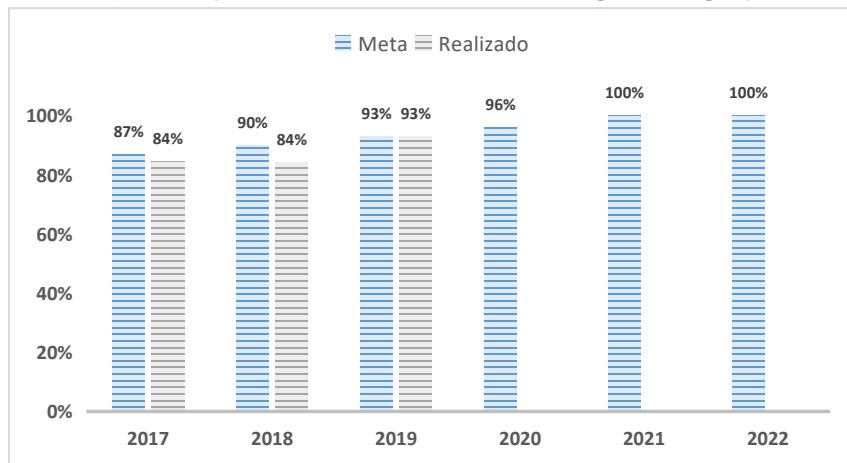
A mensuração desse indicador ocorre por meio da média percentual dos indicadores da perspectiva Processos Internos:

- Número de apresentações em congressos, seminários e eventos externos;
- Número de visualizações de páginas no portal institucional da Conab;
- Número de ações de interesse das partes relacionadas em assuntos correlatos à Conab.

A Companhia monitorou o cumprimento do objetivo por meio dos indicadores associados e suas respectivas metas. O acompanhamento foi feito por meio da mensuração da média percentual, permi-

tindo, assim, identificar se a meta, em seu cumprimento, proporcionou o aumento da participação da Companhia como núcleo de inteligência agropecuária.

### Informações Disponibilizadas Voltadas à Inteligência Agropecuária



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Informações disponibilizadas voltadas à inteligência agropecuária	93%	93%	96%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

## CONCLUSÃO

O alcance de meta prevista (93%) para o indicador revela o compromisso da organização em desenvolver conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional, viabilizado por publicações voltadas ao negócio da Companhia e de apresentações em congressos, seminários e eventos externos. Todos esses resultados estão concatenados ao objetivo da Conab de aumentar a participação como núcleo de inteligência agropecuária.

## 4.2. AMPLIAR E APERFEIÇOAR A PARTICIPAÇÃO NA FORMULAÇÃO, EXECUÇÃO E AVA-LIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

### DESCRÍÇÃO

A Conab tem por objetivo participar do processo de formulação e execução de políticas traçadas pelo Governo Federal, participando da logística de escoamento da safra nacional, da formação de estoques públicos e de sua comercialização, com vistas ao desenvolvimento nacional e de sua cadeia produtiva, tendo o papel de formulação de estudos, assessoramento e execução de tais políticas, assumindo plenamente seu papel institucional, de forma proativa, na elaboração e no encaminhamento de propostas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa.

## ANÁLISE

No processo de formação da estratégia, identificou-se a necessidade de atuar de modo mais ostensivo nos macroprocessos: Suporte à Formulação das Políticas Públicas e Suporte Operacional às Políticas Públicas e Formação de Estoques, voltados para a garantia da Regularidade do Abastecimento, Geração de Renda e Desenvolvimento do Agropecuarista. Com isso, o indicador proposto surgiu da importância de mensurar a ampliação e o aperfeiçoamento da participação da Conab na formulação, execução e avaliação de políticas públicas, vinculadas diretamente ao tema estratégico.

Políticas públicas podem ser entendidas como uma linha de ação conscientemente escolhida respondendo sobre o que os governos fazem, por que fazem e que diferença faz para a sociedade e seus problemas, tendo como questões os valores sociais e institucionais, podendo envolver também aquelas relativas à capacidade de comprometimento e participação na sociedade.

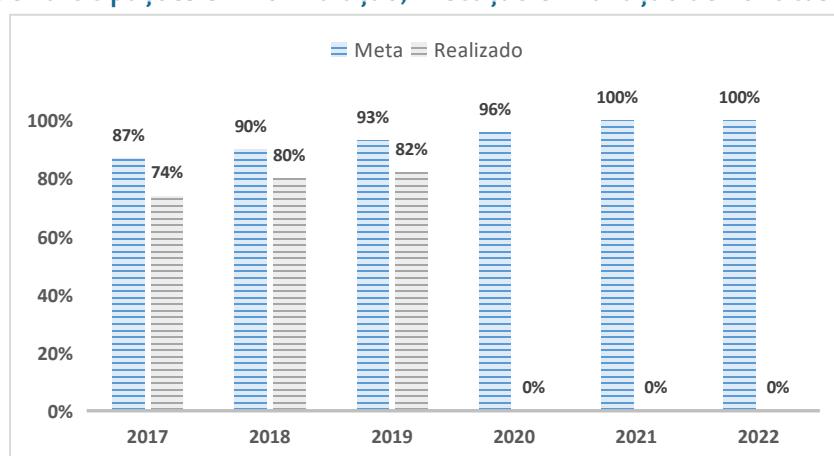
A formulação de políticas públicas é o processo de elaboração, sob o ponto de vista da racionalidade econômica, onde o sistema econômico induz à construção da política sistêmica que responsabiliza o sistema político no processo de formulação e decisão.

O indicador tem sua meta vinculada à evolução dos indicadores relacionados ao tema:

- Número de atividades de capacitação das Superintendências Regionais nas ações da agricultura familiar;
- Índice de execução dos programas voltados à Agricultura Familiar;
- Índice de capacitação das Suregs por Programa (PGPM-Bio);
- Índice de execução dos programas voltados às Políticas Sociais;
- Índice de acesso ao Programa de Vendas em Balcão;
- Número de propostas de novas políticas públicas apresentadas.

A Conab monitorou o andamento dos indicadores e suas respectivas metas. A aferição permitiu identificar a necessidade de melhorias nos indicadores de execução dos programas voltados para Políticas Sociais e de Vendas em Balcão, os quais não alcançaram as metas propostas.

### Índice de Participações em Formulação, Execução e Avaliação de Políticas Públicas



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de participações em formulação de Políticas Públicas	93%	82,2%	96%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

## CONCLUSÃO

Situações específicas dos programas operacionalizados pela Conab inviabilizaram o alcance da meta, tal como o desabastecimento das unidades de venda, causado por diversos entraves ocorridos na remoção de milho para as unidades de destino. Tais entraves foram mitigados no decorrer do 4º trimestre, não disponibilizando tempo hábil para regularizar plenamente o abastecimento dos armazéns antes do término do exercício.

Outros fatores relacionados à execução dos programas voltados às Políticas Sociais que influenciaram o não alcance da meta foram os valores de fechamento dos leilões para aquisição dos produtos que compõem as cestas de alimentos que ficaram abaixo do projetado.

Outros fatores como: despesas com diárias, com material de consumo e com combustível apresentaram execução inferior à prevista em razão de mudanças pontuais nos atendimentos às famílias indígenas e quilombolas, resultando em cancelamento de viagens para entrega das cestas e acompanhamento das operações. Tais entraves tiveram como consequência a não distribuição de grande quantidade de alimentos, o que, naturalmente, impossibilitou a utilização de serviços de braçagem, diárias e combustível, em conformidade com o previsto.

## 4.3. APERFEIÇOAR E DESENVOLVER TECNOLOGIAS PARA OTIMIZAR A PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DE AÇÕES VOLTADAS AO ABASTECIMENTO E REGULAÇÃO DE MERCADO

### DESCRIÇÃO

A Conab, de acordo com suas competências e atribuições legais, contribui com a ação de Governo no processo de intervenção no mercado agrícola e de abastecimento, consolidando o seu papel executor na gestão de programas relacionados às políticas públicas. Destarte, promove ações como otimizar a capacidade de armazenagem, promover o abastecimento alimentar e nutricional e, dessa forma, contribuir para a promoção do abastecimento e o acesso regular e permanente da população brasileira à alimentação adequada e saudável.

### ANÁLISE

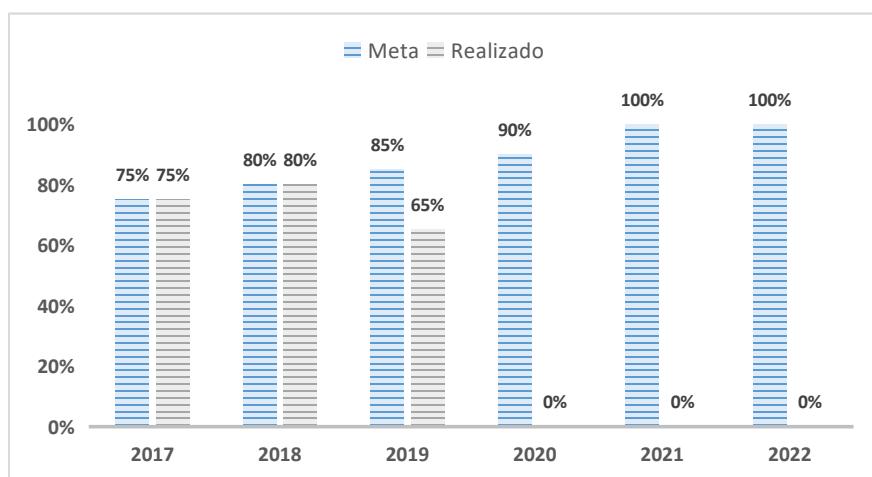
No processo de formação da estratégia, identificou-se a necessidade de atuar de forma proativa em relação aos macroprocessos: apoio ao produtor, apoio ao consumidor, apoio aos agentes econômicos. Deste modo, o indicador proposto surgiu da importância de mensurar a atuação da Companhia na

geração de valor para a sociedade.

O indicador mensura o tema estratégico “abastecimento e regulação”, composto pelos objetivos: “Fortalecer a execução das políticas públicas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional”; “Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento”; “Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuárias” e “Otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab”.

A Conab monitorou o andamento dos objetivos citados por meio da mensuração da média percentual dos indicadores associados e suas respectivas metas. O acompanhamento permitiu identificar se a meta do indicador principal proporciona o aperfeiçoamento e desenvolvimento de tecnologias para otimizar a participação no planejamento e na execução de ações voltadas ao abastecimento e à regulação de mercado.

### Índice de Eficiência Operacional



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de eficiência operacional	85%	65,17%	90%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

### CONCLUSÃO

Como se constata no gráfico acima, a meta de 85% não foi alcançada. Os pontos principais que merecem destaque na aferição foram a atuação da Companhia na ampliação do número de conjunturas realizadas, juntamente com a atuação nas ações de Revisão da Capacidade Estática de Armazenagem e operações logísticas de transporte de produtos. Essas ações influenciaram positivamente os indicadores para o alcance de suas respectivas metas.

Entretanto, em relação à execução dos programas voltados à comercialização e à sustentação de renda, que também impactam o referido objetivo, o resultado não foram satisfatórios, uma vez que o meio de controle utilizado para acompanhar o resultado precisa ser aperfeiçoado.

## PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

### 4.4. CONSOLIDAR E DESENVOLVER CONHECIMENTOS SOBRE PRODUÇÃO, ABASTECIMENTO E SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL

#### Descrição

Assegurar a qualidade e quantidade de informação adequada, proporcionando dados confiáveis, utilizando metodologias reconhecidas, gerando informações e conhecimentos consistentes, isentos e atualizados. Ampliar o escopo de estudo e análise e enriquecer os mecanismos de avaliação para agregar qualidade à informação sobre produtos, setores, regiões geográficas, blocos econômicos, países, dados históricos e prospectivos.

#### Análise

Para atuar de forma eficaz no apoio ao abastecimento, à produção e à comercialização da produção agropecuária, a Conab disponibiliza uma série de informações que dão suporte a uma série de decisões no âmbito governamental.

Tais análises consistem em uma rica fonte de informações agropecuárias compartilhadas com a sociedade consolidando a Conab como referência em inteligência na produção de análises agropecuárias.

**Número de Apresentações em Congressos, Seminários e Eventos Externos**



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de apresentações em congressos, seminários e eventos externos	34	73	35

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

## CONCLUSÃO

Podemos aferir no gráfico que a meta de 34 apresentações em congressos, seminários e eventos externos, foi superada, obtendo-se um resultado de 73 apresentações. O fator chave de sucesso para a meta se deu em função da integração do corpo técnico da Companhia com os mais diversos setores do agronegócio, o que resultou no aumento de convites.

A agropecuária se configura como um dos setores mais pujantes do país, e a Conab vem se destacando e sendo convidada a fazer palestras em assuntos concernentes ao tema, o que demonstra o reconhecimento da Companhia como referência na área.

Quanto ao indicador de responsabilidade das Superintendências Regionais, o percentual de alcance da meta foi de 93,27%, com grande parte das UFs obtendo sucesso nas metas estipuladas.

## 4.5. SISTEMATIZAR, DIVULGAR E FACILITAR O ACESSO ÀS INFORMAÇÕES AGROPECUÁRIAS GERADAS PELA COMPANHIA

### DESCRÍÇÃO

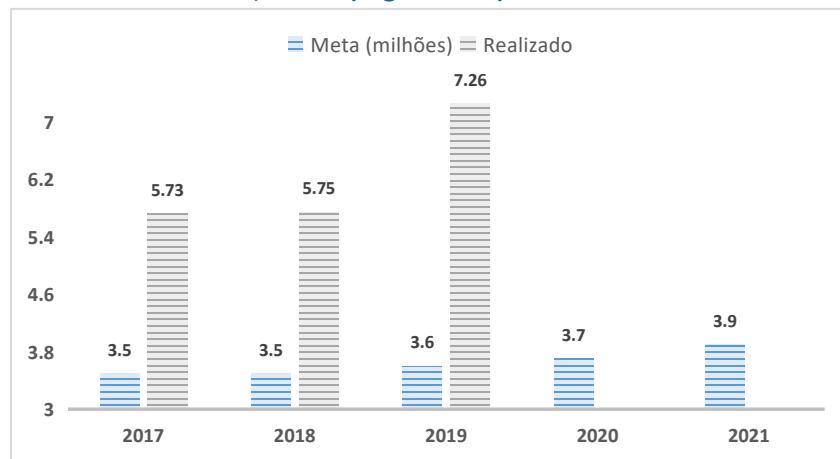
Democratizar o acesso à informação e ao conhecimento por diferentes meios de comunicação. Informar ao público que a Conab dispõe de um conjunto de informações e conhecimentos confiáveis, seguros e permanentemente disponíveis.

### ANÁLISE

Todos os anos, a Companhia realiza diversas ações de comunicação com seus públicos, visando a divulgação de seus programas e suas ações. Quando da elaboração do Planejamento Estratégico da Conab, foi identificada a necessidade de intensificar tais ações, disponibilizar informações de maneira mais organizada e de fácil acesso e aumentar a transparência das ações da Companhia.

Para isso, foram mantidas e ampliadas rotinas de atendimento a imprensa e diversas ações como: envio de releases, divulgação geral das ações da Companhia, com a utilização de ferramentas como Conabcast, além da contínua expansão da atuação da Conab em mídias digitais por meio de publicações em redes sociais (Facebook e Twitter).

### Número de visualizações de páginas no portal institucional da Conab

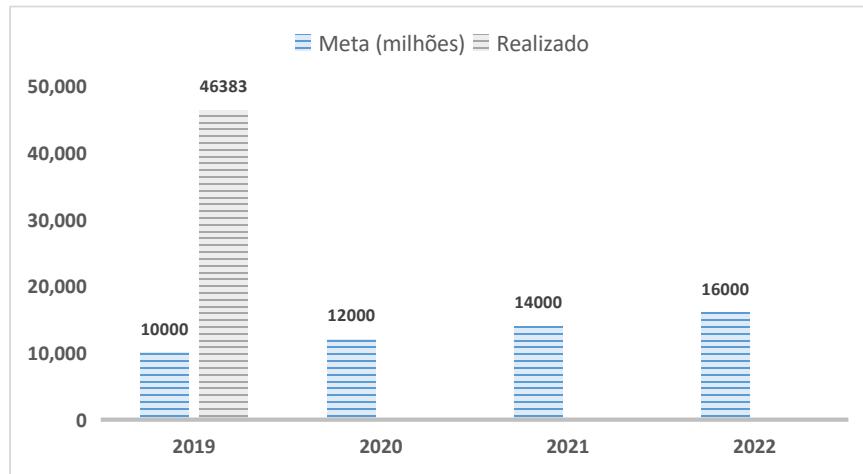


### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de acessos ao portal de informações da Conab	3,6 milhões	7,2 milhões	3,7 milhões

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

### Ações interesse das partes relacionadas em assuntos correlatos à Conab



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de acessos ao portal de informações da Conab	10.000	46.383	12.000

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

## CONCLUSÃO

Em 2019, a Conab implementou uma série de novas ações almejando uma maior visibilidade organizacional, dentre elas destaca-se o lançamento do novo portal institucional seguindo o padrão do Governo Federal.

O novo portal promove a transparência ativa e facilita o acesso às informações por meio de um layout limpo e intuitivo, seguindo os princípios da transparência, usabilidade e acessibilidade, adaptável aos dispositivos mobile aderente ao Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico, em obediência ao Decreto 5.296/2004.

O acompanhamento dos resultados obtidos por meio das mudanças implementadas é feito trimestralmente, com base nos relatórios da ferramenta Google Analytics. A aferição indica o comportamento de busca da sociedade por informações produzidas ajudando a direcionar a produção de conteúdo e as ações de comunicação voltadas ao público externo.

Ademais, o alcance da meta demonstra o interesse das partes relacionadas nos temas afetos a Conab. O resultado de clipping afere o interesse da imprensa em temas relacionados à Conab, já o número de downloads do ConabCast informa acerca do interesse da sociedade no conteúdo em áudio produzido pela Companhia.

Juntos, os indicadores indicam o grau de democratização do acesso à informação e ao conhecimento por diferentes meios de comunicação, na busca do cumprimento da missão institucional no que condiz ao provimento de inteligência agropecuária.

## 4.6. PROVER INTELIGÊNCIA AGROPECUÁRIA DE FORMA A APOIAR O DESENVOLVIMENTO DO SETOR RURAL

### Descrição

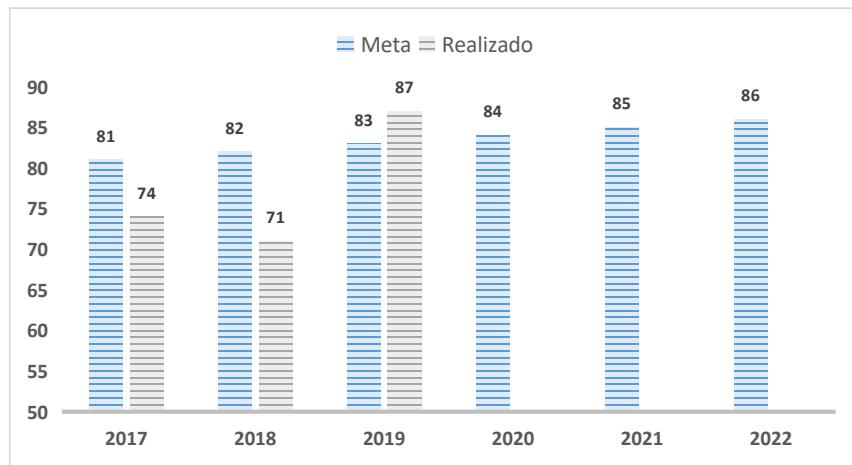
Dotar-se de excelência, competência, imparcialidade e credibilidade na geração de informação e conhecimento. Universalizar o acesso à informação. Subsidiar e auxiliar o governo na formulação de políticas públicas. Contribuir para o melhor planejamento e fortalecimento do setor agropecuário, segurança alimentar e abastecimento. Ampliar e otimizar a geração de conhecimentos para a promoção da sustentabilidade, da segurança alimentar e nutricional e da inovação no setor rural.

### Análise

O processo de formação da estratégia da Conab identificou as ações necessárias para a disseminação de informações agropecuárias, buscando elevar o nível de formação da inteligência competitiva no setor e sua participação como núcleo de inteligência.

A Conab divulga um conjunto de informações em forma de publicações que contribuem para a formação do conhecimento, e do fortalecimento das relações institucionais, e para agregação de valor à agricultura brasileira.

### Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia	83	87	84

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

## CONCLUSÃO

Em relação aos indicadores as metas propostas foram alcançadas. Tal resultado foi produto da elaboração de trabalhos que abordaram temas relevantes para a agropecuária.

Por ser uma Companhia voltada à geração de inteligência agropecuária, a Conab tem buscado compartilhar informações agropecuárias com a sociedade e demais agentes interessados, por meio da publicação de materiais que apoiem a decisão e a formulação de políticas públicas.

## 4.7. FORTALECER A EXECUÇÃO DOS PROGRAMAS VOLTADOS À AGRICULTURA FAMILIAR, AO EXTRATIVISMO E AS POLÍTICAS SOCIAIS

### Descrição

Consolidar a institucionalização do Programa Aquisição de Alimentos-PAA da Agricultura Familiar. Estabelecer instrumentos com regras claras e estáveis. Assegurar fonte de recursos com regularidade.

### Análise

A atuação da Conab junto à agricultura familiar tem como objetivos: estimular o associativismo e o cooperativismo, fomentar o acesso ao mercado, promover a segurança alimentar e nutricional e contribuir com a regularidade do abastecimento.

O Programa de Aquisição de Alimentos – PAA visa o fortalecimento da agricultura familiar por

meio do apoio à comercialização, contribuindo para a constituição de estoques públicos de alimentos e para a formação de estoques pelas organizações fornecedoras e atendimento a pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional por meio de unidades recebedoras.

No âmbito da Ação de Distribuição de Alimentos – ADA a Grupos Populacionais Tradicionais Específicos, a Companhia, a partir da análise dos recursos recebidos, avalia o efetivo alcance da finalidade precípua, que é adquirir os alimentos a serem disponibilizados aos segmentos assistidos.

Para tanto, foram criados indicadores correlatos, tal como “Índice de execução dos programas voltados para a Agricultura Familiar” e “Índice de execução dos programas voltados às Políticas Sociais”.

#### Número de Capacitações das Suregs nas Ações da Agricultura Familiar

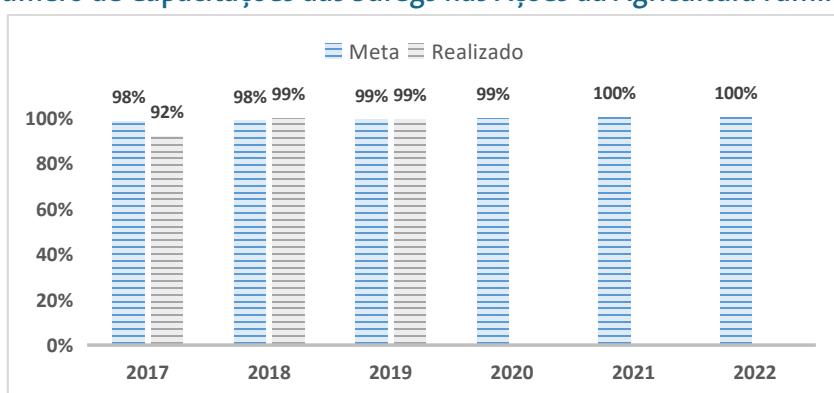


#### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de Capacitações das Suregs nas Ações da Agricultura Familiar	10	19	12

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

#### Número de Capacitações das Suregs nas Ações da Agricultura Familiar

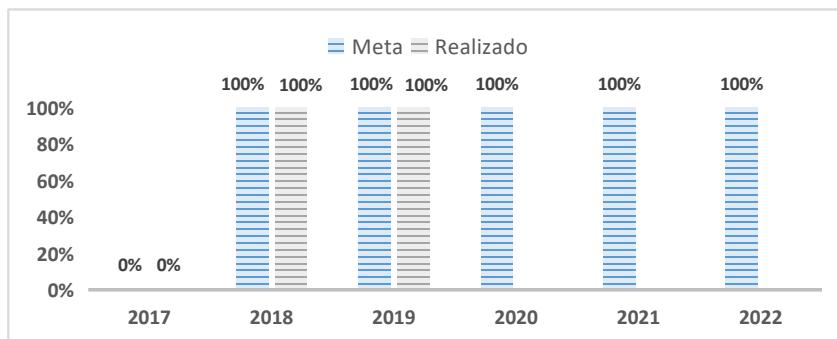


### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de execução dos programas voltados para a Agricultura Familiar	99%	99,28%	99,50

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

### Índice de capacitação das Suregs – PGPM-Bio

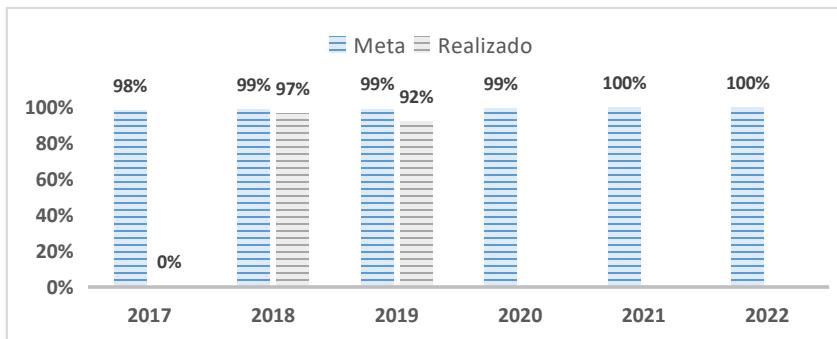


### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de capacitação das Suregs – PGPM-Bio	100%	100%	100%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

### Índice de execução dos programas voltados às Políticas Sociais



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de execução dos programas voltados às Políticas Sociais	99%	92%	100%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

## CONCLUSÃO

O principal desafio no âmbito da execução das ações voltadas à agricultura familiar consiste na continuidade do atendimento das demandas com a implementação de novos controles como o acesso a outras bases de informações.

Em relação ao acompanhamento e à fiscalização dos programas, as atividades são contínuas e estão alinhadas às ferramentas que proporcionam a aferição da necessidade de adoção de ações corretivas e preventivas.

Para a mensuração do índice de capacitação das Suregs tem o intuito de proporcionar o nivelamento de informações entre as regionais que são executoras da Política de Garantia de Preços Mínimos para os Produtos da Sociobiodiversidade - PGPM-Bio.

Visando o alcance da meta, realizaram-se diversas atividades de treinamento na Matriz e nas Suregs, por meio de videoconferência, reduzindo significativamente os custos e, consequentemente, os riscos de insucesso.

No que condiz ao indicador estratégico “Índice de Execução dos Programas voltados às Políticas Sociais”, alguns fatores podem ser destacados para o não alcance da meta, tais quais:

- os valores de fechamento dos leilões para aquisição dos produtos que compõem as cestas de alimentos ficaram abaixo do projetado;
- as despesas com diárias, com material de consumo e com combustível apresentaram execução inferior à prevista, em razão de mudanças pontuais nos atendimentos às famílias indígenas e quilombolas, resultando em cancelamento de viagens para entrega das cestas e de viagens técnicas para acompanhamento das operações; e
- a existência de entraves junto a parceiros, impossibilitando a utilização de serviços de braçagem, diárias e combustível, em conformidade com o previsto.

Entretanto, o resultado foi considerado satisfatório pela Conab, na medida em que se refletiu na execução de quase a totalidade dos recursos descentralizados pelo Ministério da Cidadania, contribuindo para o atendimento de quase 70 mil famílias, nos segmentos quilombola e indígena, e perfazendo um total de aproximadamente 285 mil cestas doadas, correspondentes a 6.201 toneladas de alimentos.

Quanto às Superintendências Regionais, o indicador “Índice de eficácia das operações do PAA” obteve 96,85% de alcance da meta, cujos resultados aquém foram basicamente devido a dificuldades operacionais, vide Anexo 3.

## 4.8. FORTALECER A EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO À COMERCIALIZAÇÃO E À SUSTENTAÇÃO DE RENDA NO ÂMBITO REGIONAL E NACIONAL

### Descrição

Agir de forma efetiva na aplicação dos instrumentos disponíveis para a execução das políticas de sustentação de renda, em tempo oportuno.

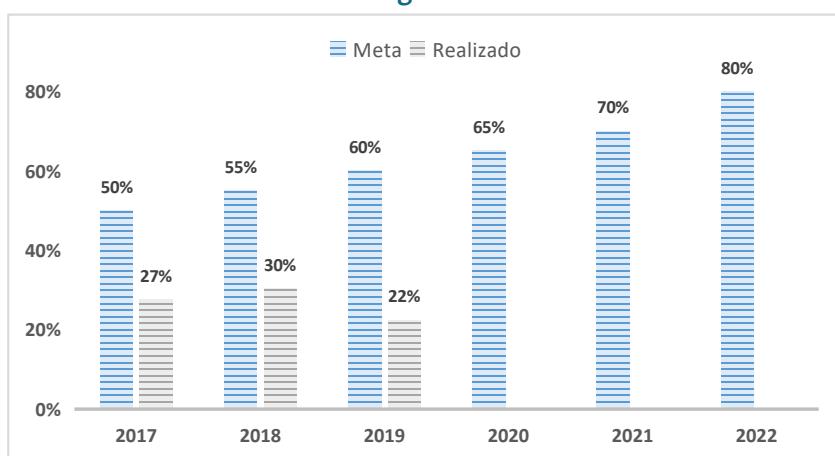
## ANÁLISE

No âmbito da Companhia Nacional de Abastecimento, definiu-se o indicador “Índice de Acesso ao Programa de Vendas em Balcão - PROVB”, importante para a estratégia da Conab por mensurar o acesso ao programa, permitindo a elaboração e a execução de políticas públicas de fortalecimento do segmento de criadores de pequeno porte de aves, suínos, bovinos e caprinos em todo o país e a constância do abastecimento nas Unidades Armazenadoras da Conab e o alcance da capilaridade da rede armazenadora.

Também identificou-se a necessidade de se mensurar o índice de execução das operações de apoio à comercialização, objetivando obter parâmetros que demonstrassem a efetividade das políticas públicas de sustentação de renda.

Assim, foram aferidos os dois indicadores buscando a completude do objetivo estratégico.

### Índice de Acesso ao Programa de Vendas em Balcão

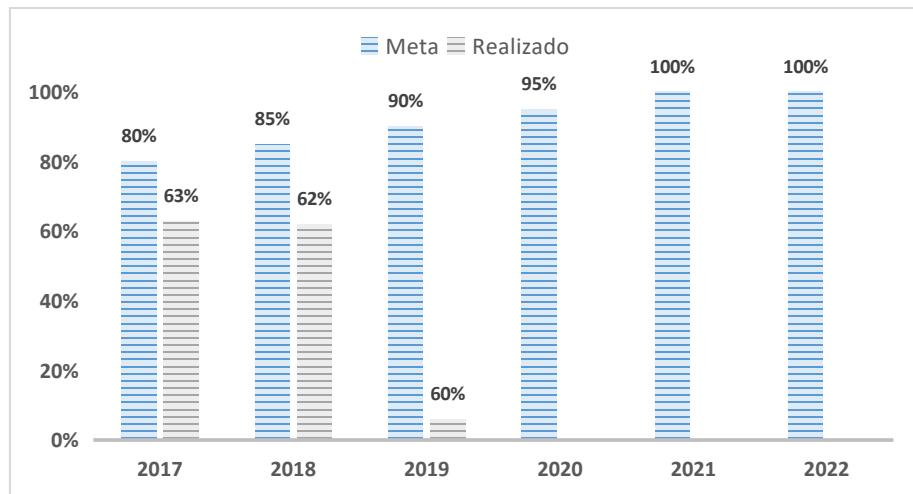


### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de acesso ao Programa de Vendas em Balcão	60%	22,42%	65%

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

### Índice de execução dos programas voltados à comercialização e à sustentação de renda



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de execução dos programas voltados à comercialização e à sustentação de renda	90%	6,03%	95%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

## CONCLUSÃO

Os gráficos demonstram que o resultado foi "desconforme", em razão de inúmeros fatores que influenciaram sobremaneira o abastecimento das unidades de venda que operacionalizam o Programa de Vendas em Balcão. Diversos fatores influenciaram no resultado, como a disponibilização de recursos para a realização de novas remoções de milho em grãos, visando o abastecimento das unidades de vendas no exercício, que só ocorreu em julho. A realização de leilões de venda e compra simultânea de milho, procedimento até então não realizado para esse produto, tendo sido publicados três Avisos para tal fim, todos sem sucesso na negociação.

Nesse contexto, somente em setembro foi realizada nova negociação por meio de Aviso, para a contratação de frete para remoção de milho e abastecimento das unidades de venda com a realização de serviços fitossanitários, o que afetou especialmente a execução do ProVB.

Em relação ao indicador "Índice de execução dos programas voltados à comercialização e à sustentação de renda", a baixa do resultado do indicador justifica-se por ser a apuração do indicador anual e dentro do ano civil, enquanto as operações por sua sazonalidade geralmente têm a execução e a aplicação dos recursos recebidos em anos civis distintos não permitindo oferecer o resultado do indicador. Assim, tal indicador será repensado no novo ciclo estratégico.

Quanto ao indicador de contribuição das Superintendências Regionais, ele busca mensurar o percentual de efetividade do processo de comprovação e conferência das operações de subvenção de

forma que todas sejam pagas nos prazos estabelecidos em Avisos.

Para 2019, o resultado alcançado de 99,82% aproxima-se bastante do esperado, de forma a permitir a melhoria dos processos de execução das operações de subvenção, agregando melhor imagem à Conab, vide Anexo 3.

## 4.9. DESENVOLVER PROPOSTAS, ESTUDOS E ANÁLISES PARA A FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

### Descrição

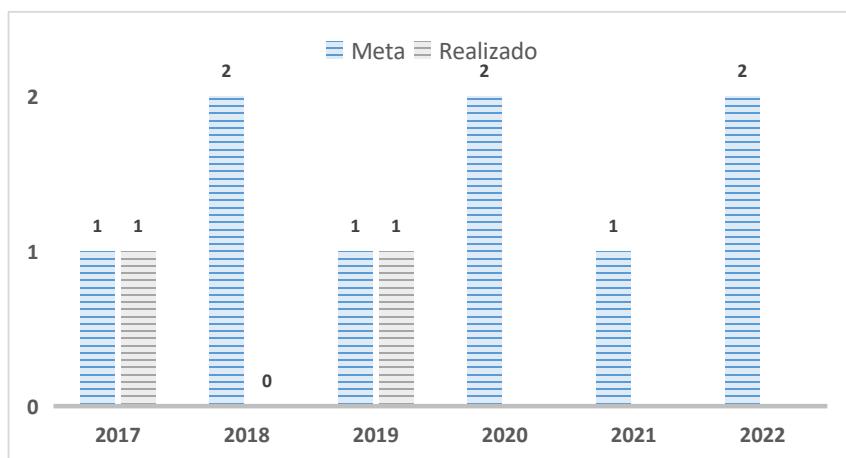
Estimular o setor a propor novas formas de atuação do Governo, com o intuito de beneficiar o público final. Atuar como elemento catalisador, para que tenham acesso aos instrumentos de comercialização, financiamento e capacitação, voltados à agropecuária.

### Análise

O avanço estrutural e tecnológico da agropecuária, exige novas formas de ação do Governo, se tornando preponderante a modernização dos instrumentos de política agrícola adotados no Brasil.

Assim, por participar da elaboração, planejamento e avaliação desses instrumentos, a Conab apresenta competência para desenvolver e propor estudos e análises para a formulação de política agropecuária. No exercício anterior, foram apresentadas propostas e, atualmente, a Conab passa a ser mais ativa, se desafiando a repensar anualmente os instrumentos de política agrícola e novas propostas para modernização destes instrumentos.

**Número de Propostas de Novas Políticas Públicas Apresentadas**



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de propostas de novas políticas públicas apresentadas	1	1	2

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

## CONCLUSÃO

Com o intuito de desenvolver propostas, estudos e análises para a formulação de políticas públicas, foi elaborada uma nova proposta de Política Pública que visa eliminar a necessidade de o Governo Federal realizar compras de produtos agrícolas para regular preços via Aquisição do Governo Federal - AGF, vide Anexo 3.

Destacamos que esta proposta coaduna com a diretriz governamental de reduzir o número de armazéns de propriedade estatal.

O projeto apresenta a alternativa de oferecer subsídios para produtores ou cerealistas para armazenarem seus produtos agropecuários em momentos em que os preços de comercialização estiverem abaixo dos preços mínimos estabelecidos pelo Governo Federal.

## 4.10. DESENVOLVER ESTUDOS E ANÁLISES PARA SUBSIDIAR A REGULAÇÃO DE MERCADO E A FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS DE ABASTECIMENTO

### Descrição

Atuar na geração, consolidação e disponibilização de informações dos mercados agropecuários dos produtos que a Conab atua, agindo como um informante qualificado.

### Análise

A Conab analisa periodicamente o cenário da agropecuária nacional e internacional, elaborando e divulgando diagnósticos, prognósticos e análises, por meio de Conjunturas da Agropecuária. Este trabalho, além de fornecer informações à sociedade, municia o Poder Público para a tomada de decisão em relação à regulação de mercado e formulação de políticas.

Quanto mais análises forem disponibilizadas melhor para o Governo Federal e Sociedade, pelo subsídio para tomada de decisão que essas conjunturas fornecem.

### Índice de Ampliação do Número de Conjunturas Realizadas



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de ampliação do número de conjunturas realizadas	15%	19,65%	25%

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

### CONCLUSÃO

A meta é calculada com base no crescimento percentual do número de conjunturas em relação ao ano base de 2016, quando foram publicadas 402 conjunturas. Em 2019, a meta compreendia um aumento de 15% sobre o valor base, o que totalizaria 463 conjunturas publicadas. No entanto, conforme apresentado no gráfico acima, o número de publicações superou a meta estabelecida e cresceu 19,65% em relação ao ano base, com a publicação de 481 conjunturas.

Para a produção e disponibilização das análises conjunturais, a Conab, por meio de seu corpo técnico, busca diariamente o máximo de informações relativas à produção e ao mercado dos produtos agropecuários alvos da política agrícola nacional.

Quanto mais análises forem disponibilizadas, melhor para o Governo Federal e para a sociedade, que, com essas informações, podem se organizar e planejar melhor suas estratégias.

Quanto ao indicador “Percentual de eficácia disponibilização informações de preço e produtos”, de responsabilidade das Suregs, percebe-se que o cumprimento foi de 100% da meta em todas as unidades federativas, contribuindo diretamente para a formação de conjunturas, vide Anexo 3.

## 4.11. OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DA REDE ARMAZENADORA PARA GARANTIR A EXECUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS AGROPECUÁRIA

### Descrição

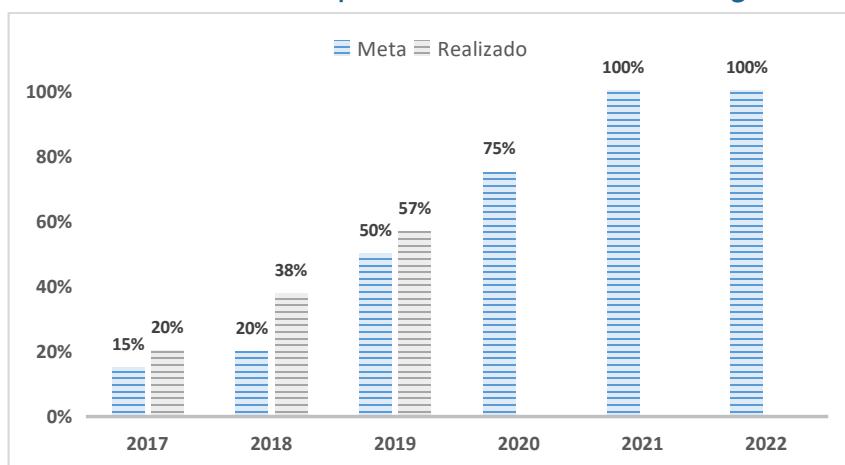
Aperfeiçoar os mecanismos de gestão estratégica de armazenagem, procurando os melhores modelos e métodos com foco na otimização de recursos e aumento da eficiência da rede própria da Companhia.

### Análise

Durante a elaboração do novo plano estratégico da Conab, ainda em 2016, as Unidades Armazenadoras próprias já encontravam-se deficitárias em relação à estrutura física e qualificação de pessoal.

Nos últimos 10 anos, a rede armazenadora da Conab sofreu com baixos investimentos em manutenção e recuperação, refletindo em uma baixa capacidade operacional.

**Taxa de revisão da capacidade estática de armazenagem**



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Taxa de revisão da capacidade estática de armazenagem	50%	56,82%	75%

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

### Conclusão

Para o indicador “Taxa de revisão da capacidade estática de armazenagem”, no ano de 2019, foram atualizados cerca de 32 milhões de toneladas de capacidade estática. Isso representou cerca de 19% da capacidade do Brasil, alcançando assim a meta proposta, vide gráfico.

No critério orçamentário em que condiz a reformas das unidades, estava previsto orçamento de R\$ 300 mil, dos quais foram bloqueados R\$ 100 mil. Dos R\$ 200 mil disponíveis foram empenhados cerca de R\$ 195 mil, ou seja, 97,5% do orçamento disponível. No início de dezembro houve o desbloqueio dos R\$ 100 mil, porém não havia mais tempo hábil para atividades necessárias.

Quanto aos indicadores sob responsabilidade das Suregs, outros fatores reduziram drasticamente o volume de produto comercializado foi o Programa de Vendas em Balcão, bem como o intenso aumento na exportação de grãos, reduzindo a pressão sobre a capacidade de armazenagem do país.

Assim, as Regionais não alcançaram as metas definidas para os dois indicadores, que são “Taxa de ocupação média mensal da rede própria jurisdicionada à regional, que chegou a 45,8% da meta”, e “Taxa de capacidade dinâmica do armazém”, com 41,17% da meta, vide Anexo 3.

## 4.12. OTIMIZAR O USO DOS MODAIS DE TRANSPORTES ADOTADOS PELA CONAB

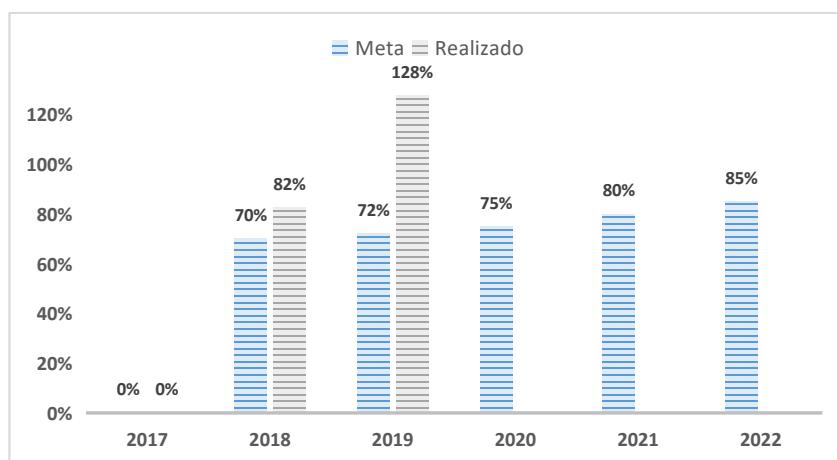
### Descrição

Atuar para o melhor posicionamento da safra junto aos mercados consumidores, objetivando a formação de estoques ou exportação. Atuar no sentido de que o uso do sistema de transporte de grãos pela Conab seja o que apresente o maior potencial de abrangência.

### Análise

Com a implantação do Planejamento Estratégico, passou-se a dimensionar uma série de fatores na busca de melhorias nas operações da Conab, como remoção de grãos, com foco na minimização da ocorrência de entraves operacionais que impactam a execução do transporte de produtos.

**Índice de operações logísticas de transportes de produtos**



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de operações logísticas de transportes de produtos	72%	127,76%	75%

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

### CONCLUSÃO

Com o objetivo de obter uma melhor operacionalização da remoção de grãos com a mínima ocorrência de entraves operacionais, para 2019, foi definido como meta o valor maior ou igual a 72% de cumprimento dos prazos contratuais, para a Matriz, e, para as Regionais, o valor menor ou igual a 28% de suspensão dos embarques.

O gráfico retrata que os resultados alcançados estiveram bem acima das metas estipuladas. Tal fenômeno ocorreu devido aos embarques diários terem sido executados em veículos com capacidade de carga superior ao estipulado nos avisos de frete específicos. Com isso constatou-se que o quantitativo embarcado acima do programado se mostra vantajoso do ponto de vista operacional, fazendo com que o prazo de execução seja inferior ao prazo contratado, com dias de antecipação em vez de dias de atraso.

Em relação ao indicador de contribuição das regionais, que tem como objetivo mensurar o percentual de atraso na operação motivado por falhas na disposição dos recursos por parte da Superintendência Regional de origem e/ou destino, problemas operacionais impediram o cumprimento da meta por parte de algumas regionais (Ceará, Mato Grosso, Rondônia e Sergipe) , vide Anexo 3.

### PERSPECTIVA SUPORTE

#### **4.13. FOMENTAR A PESQUISA E A INOVAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, COM ÊNFASE NA SUSTENTABILIDADE**

##### Descrição

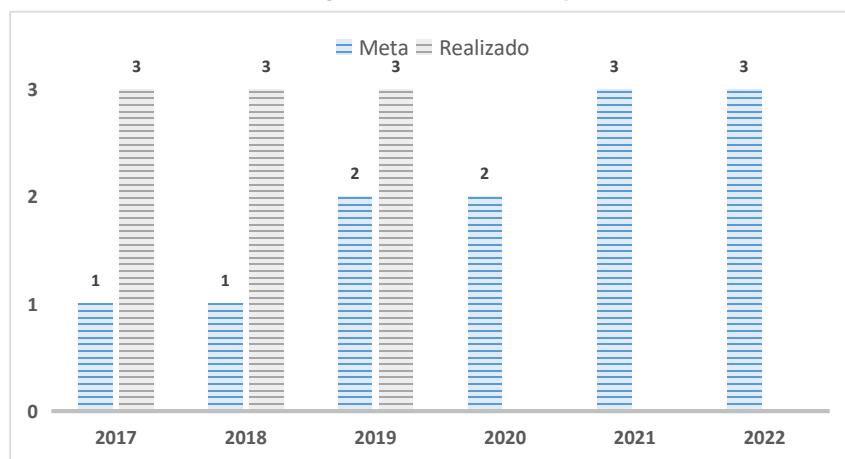
É interessante que as empresas estejam centradas em duas atividades: aumentar a eficiência e promover inovação. A estratégia funciona como um meio para promover inovações no modelo de negócios, expandir e melhorar os produtos e serviços já existentes e criar novos projetos inovadores dentro da Companhia.

##### Análise

O Objetivo Estratégico busca proporcionar novas práticas inovadoras, tanto em ferramentas de gestão quanto em processos organizacionais, no âmbito da Conab.

O intuito da aferição é incentivar os colaboradores, bem como valorizar, aprimorar e disseminar a inovação na Companhia. Assim, em 2019, deu-se continuidade ao Projeto InovaConab, o qual busca incentivar, por meio do reconhecimento, tais práticas no contexto organizacional da Companhia.

### Número de Projetos Inovadores Apresentados



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de projetos inovadores implementados.	1	3	1

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

### CONCLUSÃO

O Indicador está ligado ao Macroprocesso de Gestão Estratégica. Sua execução se deu por meio do concurso InovaConab, motivando o alcance da meta, como retrata o gráfico acima.

O projeto proporcionou a disseminação do conceito de inovação e de iniciativas inovadoras desenvolvidas pelo corpo funcional, valorizando as equipes que se dedicaram a repensar atividades cotidianas por meio de ações que gerem melhoria na Companhia, com foco na sustentabilidade.

Para isso, foram criadas regras, amplamente divulgadas e esclarecidas junto aos empregados, por meio de um comitê composto de membros indicados pela Presidência e Diretorias Executivas da Companhia, o qual ficou responsável por selecionar as propostas para serem implementadas.

O Concurso superou as expectativas em 2019. Ao todo, 47 trabalhos concorreram nas áreas temáticas Gestão e Suporte, Políticas Públicas, Conhecimento Agropecuário e Regulação e Abastecimento.

O indicador de contribuição das regionais, definido como “Ações de gestão estratégica e inovação”, obteve 93,21% de alcance das metas. Os principais pontos de atenção são a baixa adesão dos empregados para participação em projetos e a não realização de ações de capacitação, alinhadas ao tema, vide Anexo 3.

## 4.14. APERFEIÇOAR E INTEGRAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

### Descrição

Ter uma gestão estratégica orientada a acompanhar e orientar projetos e processos, como forma da execução, que suportem a estratégia corporativa pretendida e a própria necessidade de retomada urgente da gestão orientada por uma visão de futuro.

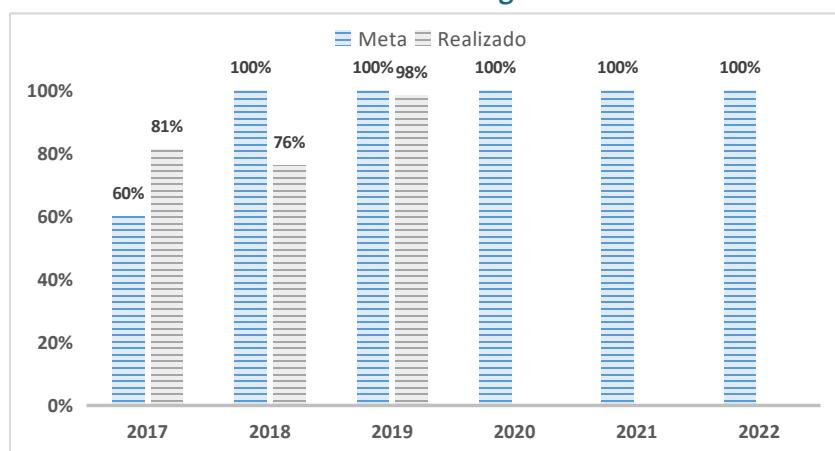
### Análise

Visando acompanhar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Conab e aperfeiçoar e integrar seus instrumentos de gestão, foram estabelecidos dois indicadores: “Índice de Consciência Estratégica dos Gestores” e “Percentual de Acompanhamento da Estratégia”.

Em 2019, foi realizada a pesquisa com todos os seus Superintendentes para aferir o grau de consciência estratégica dos gestores. O estudo buscou identificar, por meio da análise de fatores correlacionados à gestão estratégica da Companhia e ao seu processo de formação e execução, o nível de interação e conhecimento dos líderes da Companhia em relação à Estratégia de Longo Prazo.

O segundo indicador demonstra que foram realizados os acompanhamentos da execução da estratégia de longo prazo da Conab, tanto na matriz quanto nas Superintendências Regionais.

#### Índice de Consciência Estratégica dos Gestores

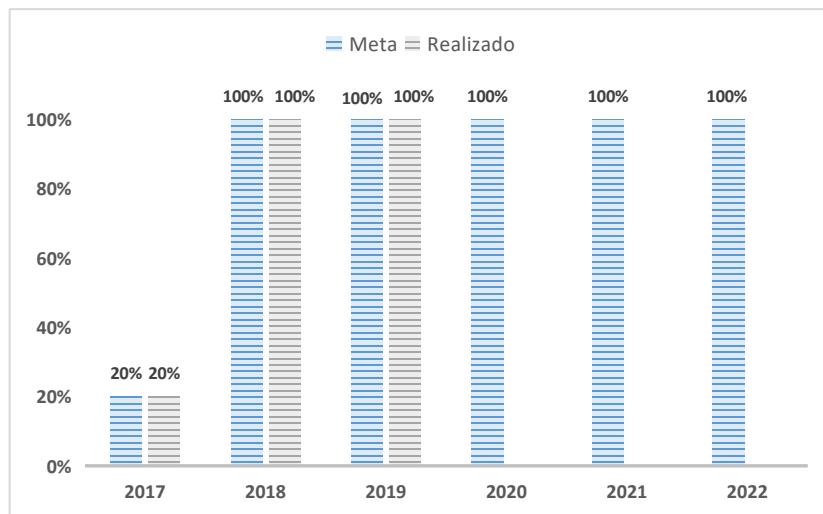


#### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de consciência estratégica dos gestores	100%	98,26%	100%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

### Percentual de Acompanhamento da Estratégia



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de acompanhamento da Estratégia	100%	100%	100%

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

### CONCLUSÃO

Como descrito no gráfico, com base na capacidade crítica e analítica do gestor, foi possível verificar que os respondentes têm entendimento da estratégia da Companhia, obtendo um percentual de 98%, bem próximo à meta estipulada. Assim percebe-se que a maior parte dos dirigentes possui um nível aceitável de consciência estratégica.

Quanto ao indicador “Percentual de acompanhamento da estratégia”, a meta foi alcançada, isto é, conseguiu-se monitorar os indicadores e as metas das Superintendências da Matriz e aferir seus resultados gerando relatórios gerenciais de apoio a decisão, vide Anexo 3.

## 4.15. APERFEIÇOAR OS SERVIÇOS INFRAESTRUTURAIS DE APOIO À COMPANHIA

### Descrição

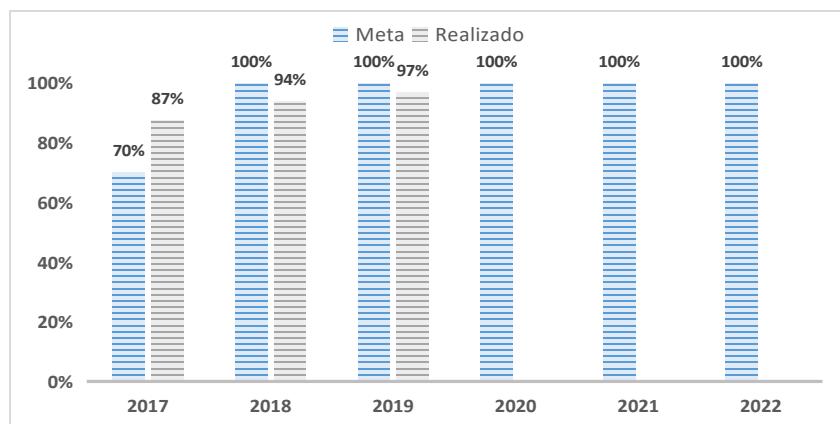
Infraestrutura consiste em um conjunto de elementos estruturais que impulsionam a companhia ou dão suporte a suas atividades. Os principais serviços que compõem a infraestrutura são manutenção, contratações, comunicações e saneamento. Esses quatro itens estão associados e influenciam diretamente no processo produtivo e no fluxo de mercadorias e pessoas, proporcionando aparelhos para o crescimento organizacional.

## ANÁLISE

O indicador é aferido pelo número de chamados atendidos comparado pelo número total de ocorrências correlacionadas aos serviços de manutenção da Companhia.

Para o aprimoramento das atividades correlacionadas ao objetivo estratégico, ao longo do exercício de 2019, a Conab implementou o Planejamento de Aquisições por meio do controle das necessidades, bem como da priorização.

### Índice de Execução dos Serviços Infraestruturais – Matriz



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de execução dos serviços infraestruturais	100%	97%	100%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

## CONCLUSÃO

O gráfico acima demonstra o resultado de 96,68%. Tal percentual foi fruto dos projetos paralelos conduzidos pela Companhia.

Outro ponto que merece destaque é a dificuldade em encontrar insumos e materiais para manutenção predial da Conab, atrelados à continuidade da implantação dos projetos de Segurança e de Combate a Incêndio e à finalização da Reforma da Recepção, contratados em 2019, além da modernização das instalações elétricas e da rede de água e esgoto.

Nas Superintendências Regionais, o alcance da meta se deu em 96,26% por motivos como recisão da empresa contratada para serviços de manutenção predial, falta de disponibilização de recursos orçamentários para atender todas as demandas, vide Anexo 3.

## 4.16. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE GESTÃO DE PESSOAS, RELAÇÕES DE TRABALHO, RETENÇÃO DE CONHECIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL

### Descrição

Desenvolver e aprimorar continuamente as qualificações necessárias para o exercício do trabalho. Preservar a memória organizacional. Planejar a renovação e a sucessão funcional. Agregar aos gerentes a competência de gestão de pessoas. Melhorar a distribuição quantitativa das pessoas nas áreas, usando racionalmente as competências existentes e identificando necessidades efetivas. Aperfeiçoar políticas de capacitação e desenvolvimento. Implementar novo plano de carreira, cargos e salários, avaliação de desempenho e mecanismos de controle da jornada de trabalho dos colaboradores.

### Análise

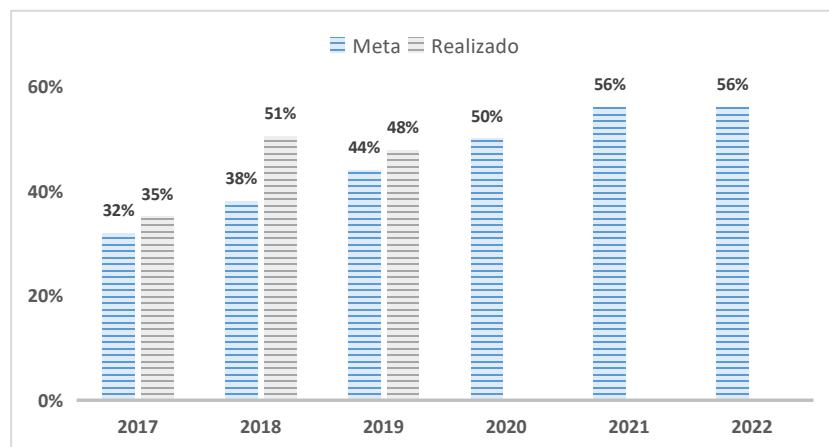
Para consecução do objetivo o principal desafio continuou sendo a restrição orçamentária. Com isso, a Conab continuou buscando a realização de parcerias, treinamentos em cursos gratuitos e investiu na utilização das ferramentas de educação a distância, como os cursos on-line gratuitos divulgados e oferecidos pela UniConab e Enap a utilização das videoconferências e as transmissões ao vivo das palestras e dos eventos realizados no auditório da Matriz, por meio do link ConabLive e/ou internet.

Todas essas ações aproximam a Matriz das Superintendências Regionais e democratizam as oportunidades de participação de todo corpo funcional nos eventos realizados. Entretanto, vale ressaltar que, ainda que os treinamentos sejam disponibilizados e haja ampla divulgação pela Companhia, a participação nas ações de capacitação depende do interesse dos empregados e das áreas de lotação.

No que condiz a pesquisa de clima organizacional, esta é uma das principais ferramentas gerenciais utilizada pela área de Gestão de Pessoas para subsidiar ações, a Conab levando em consideração o contexto das mudanças em sua estrutura organizacional, realizou junto aos colaboradores no período de 10 a 21/02/2020, a qual teve abrangência nacional, contemplando todas as unidades da Companhia.

Os outros indicadores correlacionados à Gestão de Pessoas da Companhia são: Disponibilidade da força de trabalho (DFT), proposto pela Sest, o indicador afere a frequência e permanência dos empregados e efetivo trabalho, e Índice de Acidende de Trabalho, que mensura o percentual de empregados que sofreram acidentes em relação ao total lotados na Companhia.

**Índice de pessoas capacitadas em relação ao quantitativo do quadro de pessoal de cada Superintendência Regional em treinamentos com carga horária igual ou superior a 16h/ano**

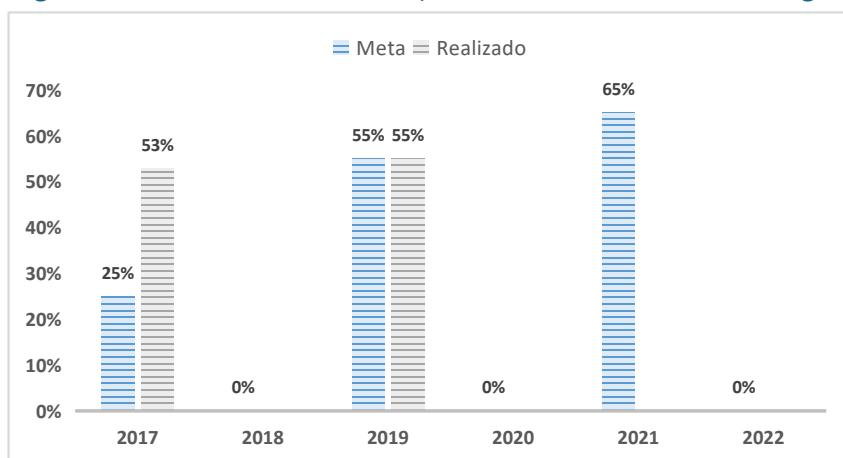


**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de pessoas capacitadas em relação ao quantitativo do quadro de pessoal, em treinamento com carga horária igual ou superior de 16h/ano	38%	47,81%	50%

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

**Clima Organizacional (Índice de Satisfação dos Funcionários com a Organização)**

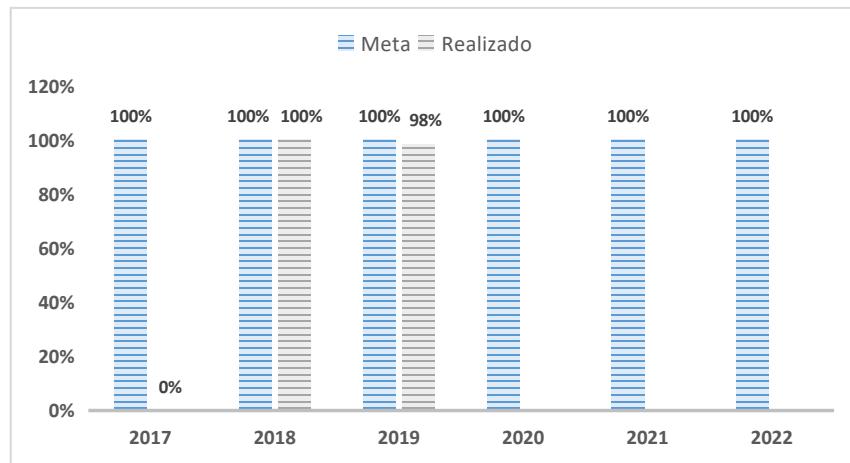


**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Clima organizacional (índice de satisfação do funcionário com a organização)	55%	55,48%	0%

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

### Disponibilidade da Força de Trabalho

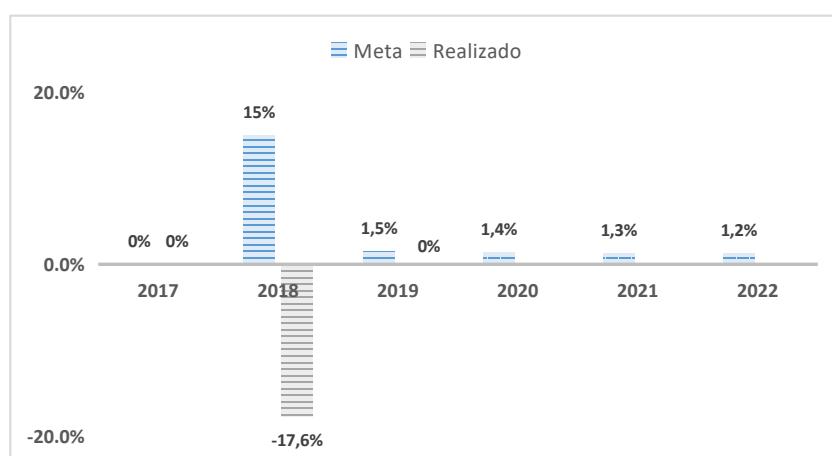


### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Disponibilidade da Força de Trabalho	98,43%	98,43%	100%

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

### Índice de ocorrências de acidentes de trabalho



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de ocorrências de acidentes de trabalho	15%	-17,64%	1,5%

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

## CONCLUSÃO

Para o indicador que mensura a capacitação, o gráfico nos mostra que, mesmo diante da situação financeira adversa, a Conab não mediu esforços e elaborou diversas estratégias para ampliar as oportunidades de capacitação do corpo funcional, sempre com a preocupação de alcançar toda a Companhia, Matriz e Superintendências Regionais, com isso, mais uma vez, ultrapassou a meta estabelecida no Planejamento Estratégico, com o resultado de 47,81%.

No “Índice de satisfação da Pesquisa de Clima”, o resultado obtido alcançou as expectativas com o nível de satisfação do corpo functional de 55,48%. Com relação ao “Índice de ocorrências de acidentes de trabalho”, as ações da Companhia mostraram resultados positivos, obtendo um índice de -17,64%, atendendo o estipulado na meta. Tal índice negativo é resultado do cálculo da fórmula, que é parametrizado pelas ocorrências do ano corrente frente as do ano anterior.

Já o indicador de “Disponibilidade da força de trabalho” não alcançou o índice proposto (98,43%), tendo em vista o elevado número de afastamentos devido a atestados médicos de até 15 dias, apresentados pelos empregados, direito de ordem Legal, o qual a empresa tem o dever de conceder.

O indicador de contribuição das regionais, definido como “Índice de pessoas capacitadas em relação ao quantitativo do quadro de pessoal de cada Superintendência Regional em treinamentos com carga horária igual ou superior a 16h/a”, obteve o percentual de 91,08% de alcance, justificativas como falta de engajamento dos funcionários diante do cenário atual de mudanças e reestruturações, além da perspectiva de elaboração e aprovação de um programa de demissão incentivada, dos quais reduz o interesse em fazer cursos diante de um horizonte ainda desconhecido; escassez de recursos para capacitações externas; baixa compensação aos ministrantes internos; baixa disponibilidade de tempo; pouca familiaridade com ambientes virtuais EaD, entre outras, vide Anexo 3.

## 4.17. FORTALECER A IMAGEM DA COMPANHIA NO EXERCÍCIO DO SEU PAPEL INSTITUCIONAL

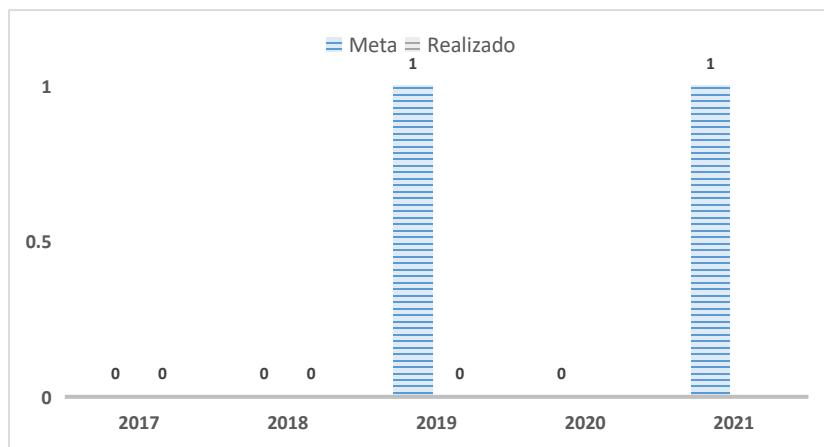
### Descrição

Tornar a Companhia reconhecida na sociedade pelos seus negócios, como geração de informação e conhecimento, formulação de políticas públicas e fortalecimento do setor agropecuário, segurança alimentar e abastecimento nacional.

### Análise

Especificamente para o indicador “índice de percepção acerca da Conab”, a mensuração bianual do índice, para isso foram promovidos esforços para preparar a licitação de empresa para aplicar a pesquisa que aferiria o indicador.

### Índice de percepção acerca da Conab



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de percepção acerca da Conab	1	0	1

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

### CONCLUSÃO

A pesquisa requerida no indicador “Índice de percepção acerca da Conab” não foi realizada, em virtude da suspensão da licitação.

A contratação da pesquisa teve edital lançado em fevereiro de 2019, todavia, foi questionado e suspenso para ajustes no Termo de Referência. Além disso, a partir de setembro de 2019 foi publicada a Resolução Direx n° 039, de 26/09/2019, que suspendeu a firmação de novos contratos relativos à prestação de serviços até 31/12/2019.

Para o indicador “Número de ações de comunicação realizadas no âmbito regional”, 86% das Superintendências Regionais têm conseguido desenvolver ações que resultam em matéria de publicação e divulgação da Companhia. Isso tem contribuído para o alcance do objetivo estratégico, vide Anexo 3.

As que não alcançaram em virtude da falta de recursos financeiros, uma vez que a grande maioria dos eventos no estado requerem custos, outro fator é a dificuldade em participação de eventos e divulgação de matérias na imprensa.

## 4.18. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO JURÍDICO E DE CORREIÇÃO DA COMPANHIA

### Descrição

Estabelecer mecanismos de controle e de mensuração de resultados das ações judiciais em que a Conab atue, seja como polo passivo ou ativo.

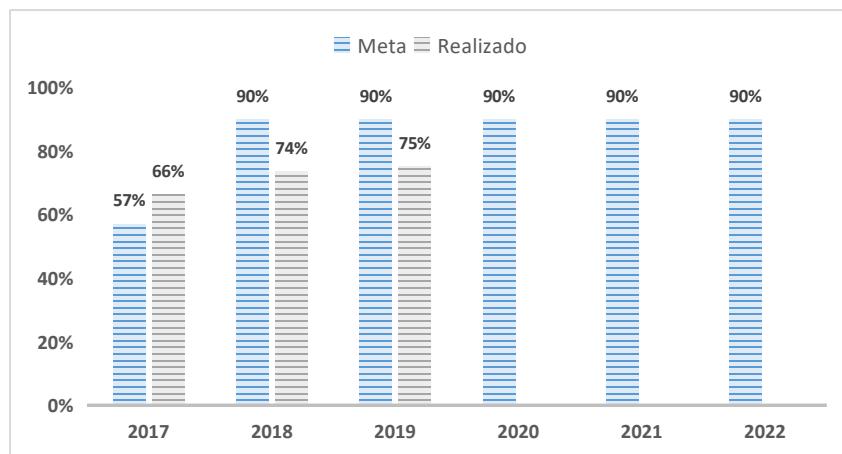
### Análise

O constante contato entre a Procuradoria Geral da Conab e as suas gerências de matéria contenciosa, bem como o contato frequentemente estabelecido com as Procuradorias Regionais das Suregs, foram fatores relevantes para promover o aperfeiçoamento das teses jurídicas a serem aplicadas para reverter resultados negativos para a Companhia ou minimizar perdas.

Além disso, ressalta-se que o mencionado contato estabelecido proporciona o consequente aumento do acervo de teses jurídicas, que são disponibilizadas no banco específico para consultas e auxílio na elaboração das defesas processuais em prol da Companhia.

Na divulgação dos resultados individuais das gerências contenciosas e Superintendências Regionais, nota-se o constante avanço em relação ao ano anterior.

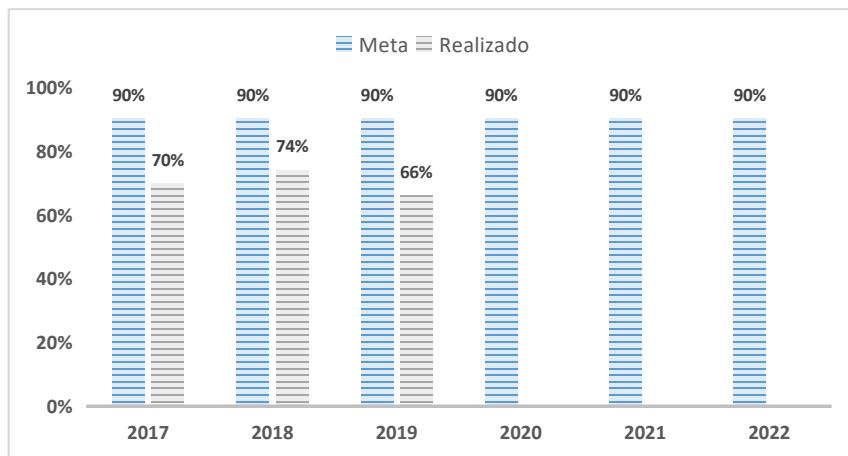
**Percentual de Efetividade no Ganho de Ações Cíveis**



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de efetividade no ganho de ações cíveis	90%	75%	90%
LEGENDA: <span style="color: green;">█</span> Conforme planejado <span style="color: yellow;">█</span> Merece atenção <span style="color: red;">█</span> Desconforme			

### Percentual de Efetividade no Ganho de Ações Trabalhista



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de efetividade no ganho de ações trabalhistas	90%	66%	90%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

### CONCLUSÃO

O não atingimento da meta proposta se deve, em parte, ao fato de que grande número dos processos judiciais da Conab se referem às ações que resultam em derrota perante o Judiciário, por se tratar de temas já pacificados por jurisprudência, o que tornou impossível a reversão do resultado em prol da Companhia.

A maioria dessas ações encontra-se em fase de execução das dívidas, competindo à defesa da Companhia a difícil tarefa de tentar minimizar os valores dessas execuções. Dessa forma, as derrotas contabilizadas no quantitativo geral de processos terminam por impactar negativamente o resultado de desempenho das áreas jurídicas da Conab, que, por esta razão, não alcança as metas propostas, tanto no âmbito da Matriz quanto nas Regionais.

## 4.19. APERFEIÇOAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL

### Descrição

Planejar e procurar assegurar os recursos orçamentários e financeiros suficientes para a gestão da organização. Otimizar a aplicação dos recursos com a definição clara das prioridades. Manter o controle, o acompanhamento e a avaliação da execução orçamentária e financeira. Ser eficiente na arrecadação de receitas da organização. Aprimorar os mecanismos de recuperação de créditos.

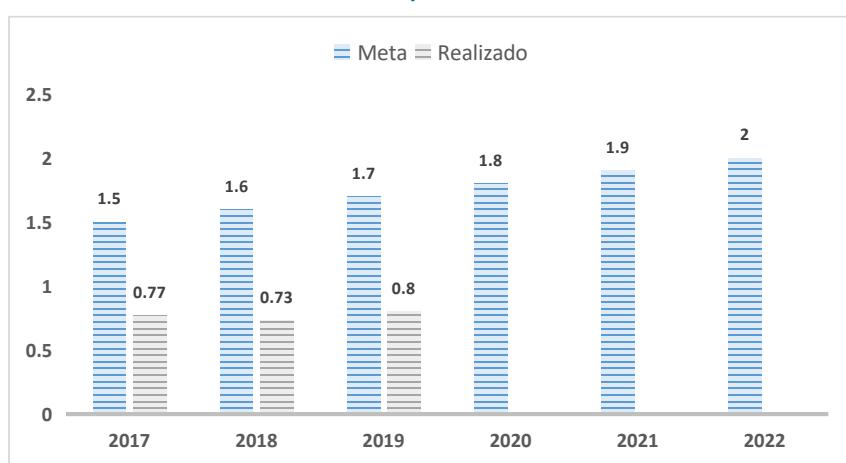
## ANÁLISE

Para os indicadores estratégicos financeiros, houve um decréscimo na mensuração se comparado com o ano de 2018.

Não obstante, foram adotadas diversas medidas de contenção de despesas mediante a restrição e seletividade na liberação dos recursos orçamentários.

Cumpre asseverar que, em face da natureza jurídica da Conab, como também à sua condição de instrumento de Estado na execução das políticas agrícola e de abastecimento, a Companhia não pode ser, via de regra, colocada no mesmo patamar das empresas privadas que, em face da competitividade de mercado, mantém suas estruturas de custos mais enxutas e racionais.

### Índice de Liquidez Corrente

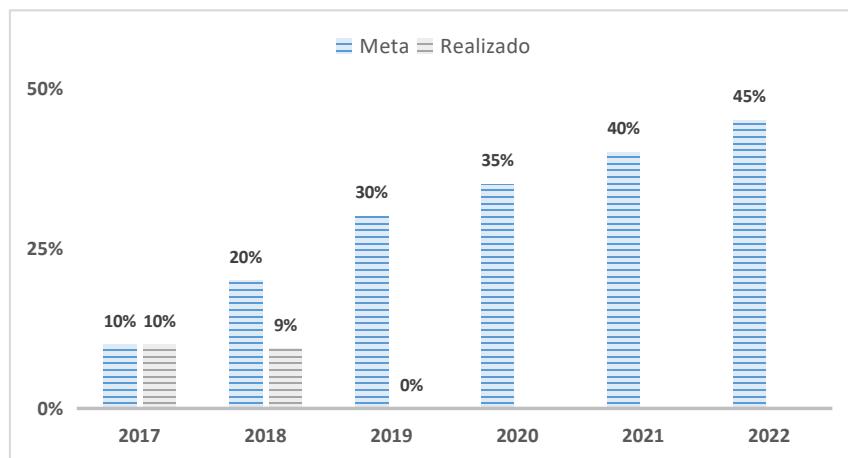


**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de liquidez corrente	1,7	0,8	1,8

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

### Índice de Investimento na Execução da Estratégia

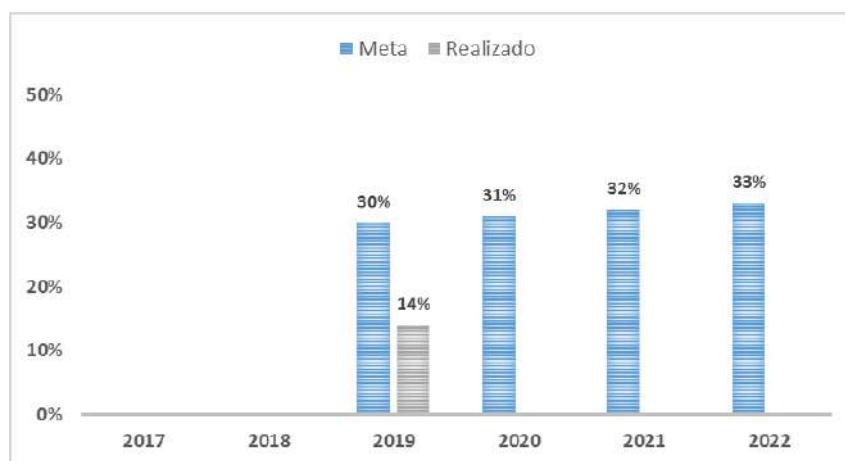


**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de investimento na execução da estratégia	30%	0%	35%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

### Percentual de despesas administrativas



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de despesas administrativas	30%	14,44%	31%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

### Teto de Gastos



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Teto de gastos	100%	0%	100%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

## CONCLUSÃO

Relativamente ao indicador “Índice de Liquidez Corrente”, apesar de ter experimentado uma elevação com relação aos períodos anteriores, vide gráfico, a meta fixada não foi alcançada por permanecer influenciada, principalmente, por valores representativos registrados no passivo circulante, em contrapartida aos valores a receber contabilizados no ativo de longo prazo, por força do princípio contábil da prudência ou do conservadorismo.

Quanto ao “Índice de Investimento na Execução da Estratégia”, no cenário de restrição orçamentária apresentado no ano de 2019, a margem de manobra da Conab, mais uma vez, dada à sua condição de empresa dependente, ficou bastante restrita, visto que a definição dos referenciais monetários e a distribuição das dotações no contexto dos respectivos programas e ações orçamentárias fica a cargo, principalmente, da área de orçamento federal, como também do Ministério Supervisor, no que se refere à distribuição às unidades gestoras internas e aos órgãos coligados.

O indicador “Percentual de despesas administrativas”, que visa uma redução de valores gastos, alcançou 48,13% da meta, fruto de ações de contenção de gastos no âmbito da Conab.

No que condiz ao indicador “Teto de Gastos”, os tetos orçamentários relacionados às despesas discricionárias são fixados a partir dos referenciais monetários estabelecidos pela Secretaria de Orçamento Federal - SOF, compondo a pré-proposta orçamentaria submetida ao Congresso Nacional.

Em decorrência, os limites orçamentários das Unidades Gestoras foram bloqueados, sendo liberado, até então, o valor mensal correspondente a 1/18 avos.

Os limites orçamentários fixados para a Conab nos últimos exercícios não são suficientes para o atendimento das demandas de gastos derivados de sua atual estrutura administrativa e operacional, como também aqueles derivados da execução dos programas e projetos e, para os quais, não há suporte orçamentário de outras fontes.

Em relação ao indicador sob responsabilidade das Suregs, foi alcançado 99,97% da meta e as poucas Superintendências que não alcançaram alegaram razões como atraso de nota de empenho, número reduzido de funcionários no setor, entre outras, vide Anexo 3.

## 4.20. PROVER NOVAS SOLUÇÕES DE TI E INFRAESTRUTURA ATUALIZADA, COM VISTAS A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

### Descrição

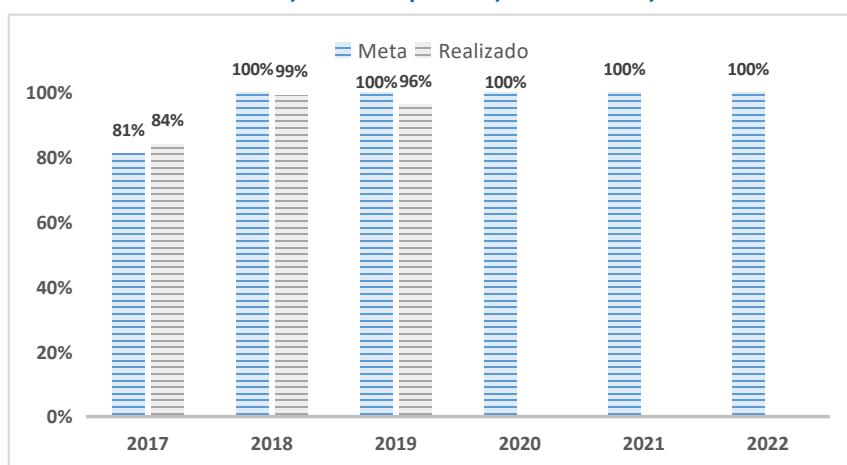
Possuir planejamento estratégico de TI continuado e alinhado à estratégia da organização. Ter infraestrutura tecnológica adequada, sistemas corporativos informatizados e modernizados, com vistas a aumentar a agilidade, confiabilidade e dar sustentação aos processos e às tomadas de decisão. Assegurar a integração de dados e sistemas entre todas as localidades, com facilidade de democratização e acesso. Possuir uma organização voltada aos resultados. Estabelecer processos claros e sistematicamente avaliados.

### Análise

A cada ano, a Conab avança na maturidade dos processos internos de Tecnologia da Informação - TI, assim como na consequente evolução da gestão dos nossos serviços/produtos, visando sempre as boas práticas.

Neste contexto, destaca-se a entrega de soluções de inteligência de negócio (BI - Business Intelligence), que impulsionaram o desempenho do indicador ao longo do ano.

**Índice de evolução da implantação das soluções de TI**



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Evolução da implantação das soluções de TI	100%	96,25%	100%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

## CONCLUSÃO

A Conab atingiu a meta estipulada para os três primeiros trimestres de 2019 e executou mais de 95% do que foi planejado durante todo o ano. Como resultado final, a meta proposta foi de 100% e o atingido foi de 96,25%, vide gráfico.

O não atendimento dos chamados residuais relacionados ao mês de dezembro/2019 e a não conclusão de dois projetos foram fatores determinantes para o não alcance da meta.

O indicador de contribuição das regionais, definido como “Número de macroatividades de TI concluídas”, teve 63,19% de alcance, fatos como escassez de profissionais especializados na Companhia aliados à dificuldade em obter visitas técnicas de empresas do ramo e escassez de recursos orçamentários, influenciaram negativamente o indicador, vide Anexo 3.

## 4.21. FORTALECER OS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

### DESCRÍÇÃO

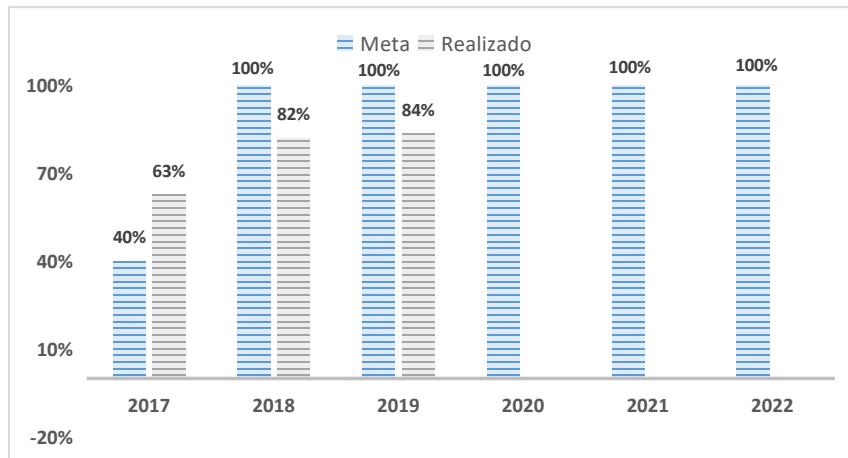
Fortalecer os instrumentos de controle interno, integridade e governança corporativa no âmbito da Conab, definindo a forma de atuação e mensurando seus resultados.

### ANÁLISE

Os Órgãos de controle interno e externo tem cumprido suas funções estatutárias, ao propor melhorias nos controles internos administrativos e ao propor soluções mitigadoras dos riscos identificados, contribuindo, assim, de forma independente, objetiva e disciplinada, com o processo de fortalecimento da governança corporativa e de aprimoramento à gestão.

Em relação ao ambiente de controle na Companhia, a área de controladoria colocou em prática um conjunto de ações interligadas.

### Coeficiente de Recomendações Solucionadas

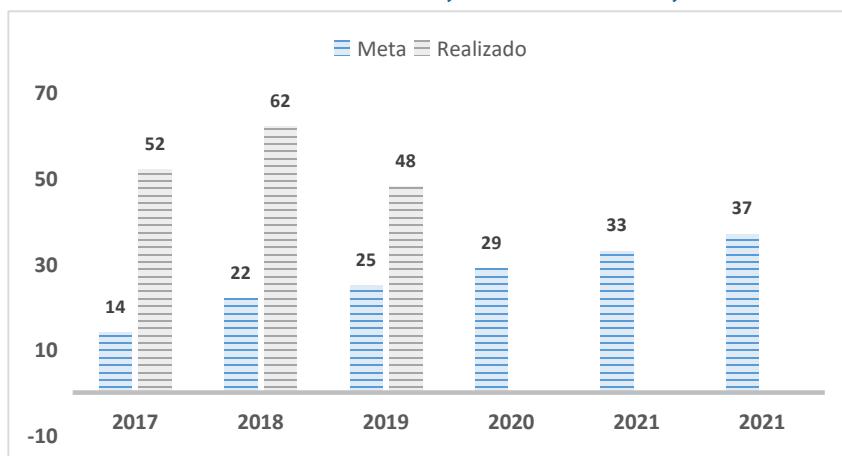


### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Coeficiente de Recomendações Solucionadas	100%	83.50%	100%

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

### Grau de Eficácia das Ações de Governança



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Grau de eficácia das ações de controladoria	25	48	29

LEGENDA: █ Conforme planejado █ Merece atenção █ Desconforme

### Números de ações implementadas relacionadas à PGRCCi / PI implementadas



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Números de ações implementadas relacionadas à PGRCCi / PI implementadas	4	4	5

LEGENDA:  Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme

## CONCLUSÃO

Em comparação com a meta estabelecida, o indicador da Auditoria Interna reflete a adoção de providências pelos gestores em relação às soluções mitigadoras de riscos propostas durante os trabalhos de auditoria. A meta do ano de 2019 não foi alcançada em virtude de 44 (quarenta e quatro) recomendações que ficaram pendentes.

Com relação ao indicador “Grau de Eficácia das Ações de Governança”, apesar do resultado ter se mostrado muito superior à meta, a área de controladoria tem sido constantemente demandada, principalmente pelas recomendações da Auditoria Interna, em realizar levantamento de riscos nas áreas da Matriz e nas Superintendências Regionais, inerente aos programas executados por essas unidades, fator que impulsionou o resultado.

O alcance da meta do indicador “Números de ações implementadas relacionadas à Política de Gestão de Riscos Conformidade e Controles Internos e ao Plano de Integridade implementadas” se deu pelo aprimoramento dos controles internos da Companhia, monitoramento diário da edição de novas legislações e seus possíveis impactos, melhoria dos controles internos afetos à tomada de decisão da Alta Administração, com a obrigatoriedade da verificação da conformidade, antes da publicação de todos os Atos, Portarias ou Resoluções emitidos.

Por fim, quanto aos indicadores das Superintendências Regionais “Quantidade de ações de governança das regionais” e “Percentual de recomendações solucionadas no âmbito regional”, os percentuais de alcance foram, respectivamente, 94,97% e 90,22%, vide Anexo 3.

Dificuldades como escassez de pessoal e ausência de conhecimento específico sobre o tema influenciaram na meta.

## 4.22. APERFEIÇOAR OS INSTRUMENTOS DE FISCALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES

### DESCRIÇÃO

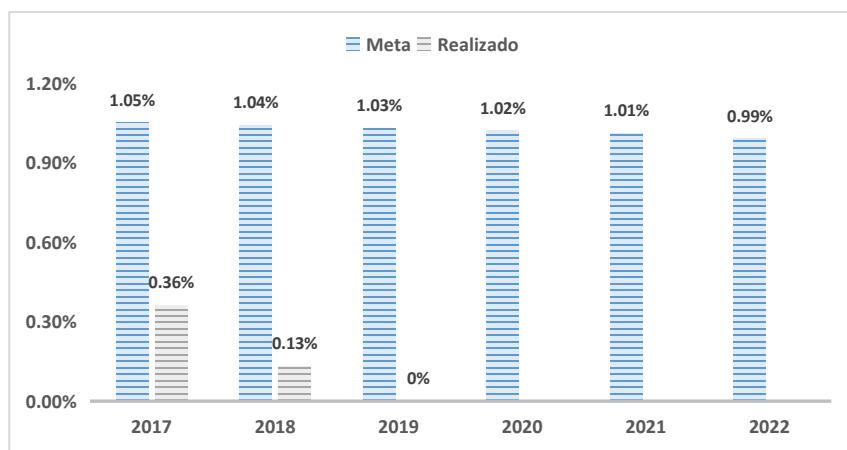
A fiscalização dos estoques tem por finalidade apurar as condições de qualidade e quantidade dos estoques governamentais, as condições de armazenagem e conservação e a quantidade de grãos armazenados, entre outros quesitos.

### ANÁLISE

Cabe à fiscalização da Conab coordenar a fiscalização dos estoques, promover a classificação e o controle de qualidade de produtos alimentícios, efetuar a supervisão técnico-operacional das ações provenientes dos instrumentos de escoamento dos estoques públicos e/ou privados, realizar a fiscalização dos programas institucionais e sociais de abastecimento, repassar às áreas competentes as informações dos resultados obtidos.

No ano de 2019 ocorreram diversas etapas de fiscalização de estoques públicos em todo o território nacional.

**Índice de Desvio de Produtos Armazenados**



**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2019		2020
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de desvio de produtos armazenados	≤1,04%	0%	≤1,02%
LEGENDA: <span style="background-color: green; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span> Conforme planejado <span style="background-color: yellow; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span> Merece atenção <span style="background-color: red; display: inline-block; width: 10px; height: 10px;"></span> Desconforme			

## CONCLUSÃO

O alcance da meta se deu em virtude da execução de operações de fiscalização nas 27 unidades da federação, das quais destacam-se Rio Grande Sul, Paraná e Mato Grosso, com maior número de vistorias. Ao todo, foram efetivadas 3.661 vistorias, em 31 etapas de fiscalização programadas, além de 16 etapas especiais, sendo 16,7% inferior ao número de vistorias realizadas em 2018, que foi de 4.397. Tal redução vem sendo observada nos últimos anos, podendo ser atribuída à redução contínua dos valores empregados nos programas executados pela Conab, tais como: redução dos estoques públicos, redução do número de venda de milho em balcão e redução do número de projetos em execução do PAA.

Em 2019, as ações de fiscalização envolveram diversos programas, dentre os quais destacam-se aqueles com maior número de vistorias, como o Programa de Aquisição de Alimentos - PAA/CDS, que teve pelo menos uma operação de fiscalização em cada estado.

O indicador de contribuição das regionais, definido como “Índice de ações de prevenção de irregularidades/inconformidades identificadas pela fiscalização e executadas pelas Suregs”, teve 97,10% de alcance e principal justificativa a dependência da alocação de recursos para contratação de obras ou serviços nas Unidades Armazenadoras, vide Anexo 3.

## 5. MONITORAMENTO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS

O monitoramento dos Riscos Estratégicos tem sido considerado e associado às decisões estratégicas da Conab para atingir os objetivos de negócios e/ou decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da Companhia para proteger-se ou adaptar-se às mudanças no ambiente em que está naturalmente sujeita, sendo gerenciáveis ou não.

A Conab encontra-se exposta a riscos estratégicos relacionados ao mercado, a seu modelo de negócios, possíveis alterações regulatórias e políticas, coadunando com a necessidade de adaptação da sua estrutura orgânica ao cenário mais atual.

Diante da necessidade de melhorar o levantamento, acompanhamento e controle dos principais riscos estratégicos que afetam o negócio e os objetivos estratégicos da Conab, o Conselho de Administração aprovou em sua 3º Reunião Ordinária de 2019, a implementação da metodologia baseada em "Indicadores-Chave de Risco", relacionada especificamente aos riscos voltados a incertezas ou oportunidades que normalmente são os principais pontos de preocupação da alta direção.

A medição por meio dos "Indicadores-Chave de Riscos" está programada para o exercício de 2020, em virtude da alteração estrutural do planejamento estratégico da Companhia. Para isso se faz necessária a verificação do alinhamento estratégico para o ciclo de atuação 2020-2024 com o Plano Plurianual do Governo Federal, sendo esta uma das fases iniciais do trabalho de riscos e compliance.

Entretanto em 2019, a área de Riscos e Controle da Companhia atuou no suporte à tomada de decisão do Conselho de Administração e na verificação dos riscos inerentes aos cenários estratégicos apresentados abaixo:

- **Governança** – a Conab como instrumento do Governo Federal na área de abastecimento se caracteriza por um conjunto de atividades próprias e outras em suporte a demandas institucionais. A Companhia está sujeita a normas específicas no cumprimento de seus objetivos e suas metas, os quais podem eventualmente colocar em risco os processos de governança e de gestão. Esses riscos advêm, muitas vezes, do modelo de gestão operacional construído para operar os diversos programas, notadamente aqueles cujas operações são compartilhadas, ou seja, quando segmentos ou partes do processo estão sob responsabilidade com os parceiros. É um fator de risco real a que a companhia está sujeita e que pode afetar sua reputação, imagem e mesmo questionamentos de ordem legal.
- **Política e Economia** – como toda organização estatal, a Conab está sujeita aos humores de eventuais rumos de orientação nas suas atividades. O que pode ser um fator de risco voltado à diminuição das suas atividades em virtude das políticas sociais e agrícolas demandadas. Da mesma forma que assume eventuais novas demandas de atuação na área de abastecimento e informações, estas podem não ocorrer, comprometendo a sua atuação em diversos segmentos em que atua.
- **Financeiro** – como gestora dependente de recursos do orçamento federal, está sujeita a eventuais cortes ou contingenciamento de recursos em função de uma crise de liquidez nas contas públicas, o que diminui a oferta de orçamento para si ou para parceiros em programas notadamente de caráter social. Existem também as variações cambiais que influenciam a produção e a comercialização dos produtos agrícolas podendo impactar fortemente o volume da produção agrícola, a formação dos estoques governamentais e sua comercialização. É um paradoxo empresarial, pois a Companhia tende a ter um papel de intervenção maior, quanto maior for a

crise no setor de produção agrícola, principalmente na área de grãos. Impacta a comercialização e o uso de sua infraestrutura de armazenagem própria e da rede de armazenagem privada credenciada.

- **Geração de informação e adequação tecnológica** – a Companhia gera um volume muito grande de informações correntes e conjunturais. Há uma necessidade de investimento maior na concretização de seus projetos de tecnologia de informações relacionadas a fornecer informações correntes de seus programas, e conjunturais, como subsídio ao planejamento e à sociedade como um todo.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico da Companhia Nacional de Abastecimento, foi elaborado por meio de uma metodologia participativa e um intenso exercício envolvendo todas as áreas, em que se elaborou os planos e as metas - que nortearão os rumos da organização no período de 2019 a 2023, a missão - que representa sua razão de ser - e a visão, que define como a Companhia deseja ser vista no futuro.

A estratégia de longo prazo, elaborada em consonância com a Lei nº 13.303/2016 e o Decreto nº 8.945/2016, tem como um de seus produtos o Plano de Negócios, com objetivos estratégicos, indicadores e metas construídos em conjunto com o nível tático e operacional da Conab.

Intensas mudanças marcaram o ano de 2019, em especial nos cenários políticos e econômicos, com reflexo em várias organizações, inclusive na Conab. Não obstante, o ambiente interno da Conab também passou por mudanças. Foi realizada a posse da nova Diretoria Executiva, novos membros da Alta Administração foram incorporados à gestão, sem alterar, neste primeiro momento, o estabelecido no Planejamento Estratégico.

Ao longo da execução da estratégia, é natural que se implemente uma série de ajustes. Seguindo a metodologia participativa, a área de Planejamento se reúne com as áreas meio e finalísticas da Conab para realizar as adequações. Ações preventivas, corretivas e de mudanças no plano foram sugeridas durante reuniões, visando o alinhamento dos indicadores e metas aos objetivos estratégicos definidos.

O monitoramento dos indicadores estratégicos em 2019 evidencia que a Companhia tem sido efetiva no sentido de cumprir com os objetivos definidos nas perspectivas de atuação do Balance Scorecard (BSC) da Conab: Sociedade, processos internos e suporte.

Deste modo, com o suporte das áreas meio da Companhia, os processos internos, com foco na geração de conhecimento, na execução e avaliação de políticas públicas, ligadas ao abastecimento e a segurança alimentar, além da e regulação de mercado, têm direcionado a Conab a aumentar sua participação como núcleo de inteligência agropecuária, ampliando e aperfeiçoando sua participação na formulação, execução e avaliação de políticas públicas sociais, bem como na execução de ações voltadas ao abastecimento e à regulação de mercado para a sociedade brasileira.

O Planejamento Estratégico tem evidenciado a constante necessidade de aperfeiçoamento do processo de gestão e ao mesmo tempo direcionando a Companhia rumo ao alcance da missão de “Promover a garantia de renda ao produtor rural, a segurança alimentar e nutricional e a regularidade do abastecimento, gerando inteligência para a agropecuária e participando da formulação e execução das políticas públicas”.

**VISÃO** | Ser referência como empresa de inteligência, formulação e execução de políticas públicas voltadas à agropecuária e ao abastecimento.

**MISSÃO** | Promover a garantia de renda ao produtor rural, a segurança alimentar e nutricional e a regularidade do abastecimento, gerando inteligência para a agropecuária e participando da formulação e execução das políticas públicas.

Aprovado pela Resolução Conad  
Nº \_\_\_\_ de \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**SOCIEDADE**

Aumentar a participação como núcleo de inteligência agropecuária.

Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de políticas públicas.

Aperfeiçoar e desenvolver tecnologias para otimizar a participação no planejamento e execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado.

**PROCESSOS INTERNOS**

**GERAÇÃO DE CONHECIMENTO**

Consolidar e desenvolver conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional.

Sistematizar, divulgar e facilitar o acesso às informações da agropecuária geradas pela Companhia.

Prover inteligência para a agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural.

**POLÍTICAS PÚBLICAS**

Desenvolver propostas, estudos e análises para a formulação de políticas públicas.

Fortalecer a execução dos programas voltados à agricultura familiar, ao extrativismo e às políticas sociais.

Fortalecer a execução das políticas públicas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional.

**ABASTECIMENTO E REGULAÇÃO**

Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento.

Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuárias.

Otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab.

**SUPORTE**

Fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento empresarial, com ênfase na sustentabilidade

Prover novas tecnologias de TI e infraestrutura atualizada, com vistas à otimização dos processos organizacionais.

Fortalecer os instrumentos de Governança Corporativa.

Fortalecer a imagem da Companhia no exercício do seu papel institucional.

Aperfeiçoar os instrumentos de fiscalização das operações.

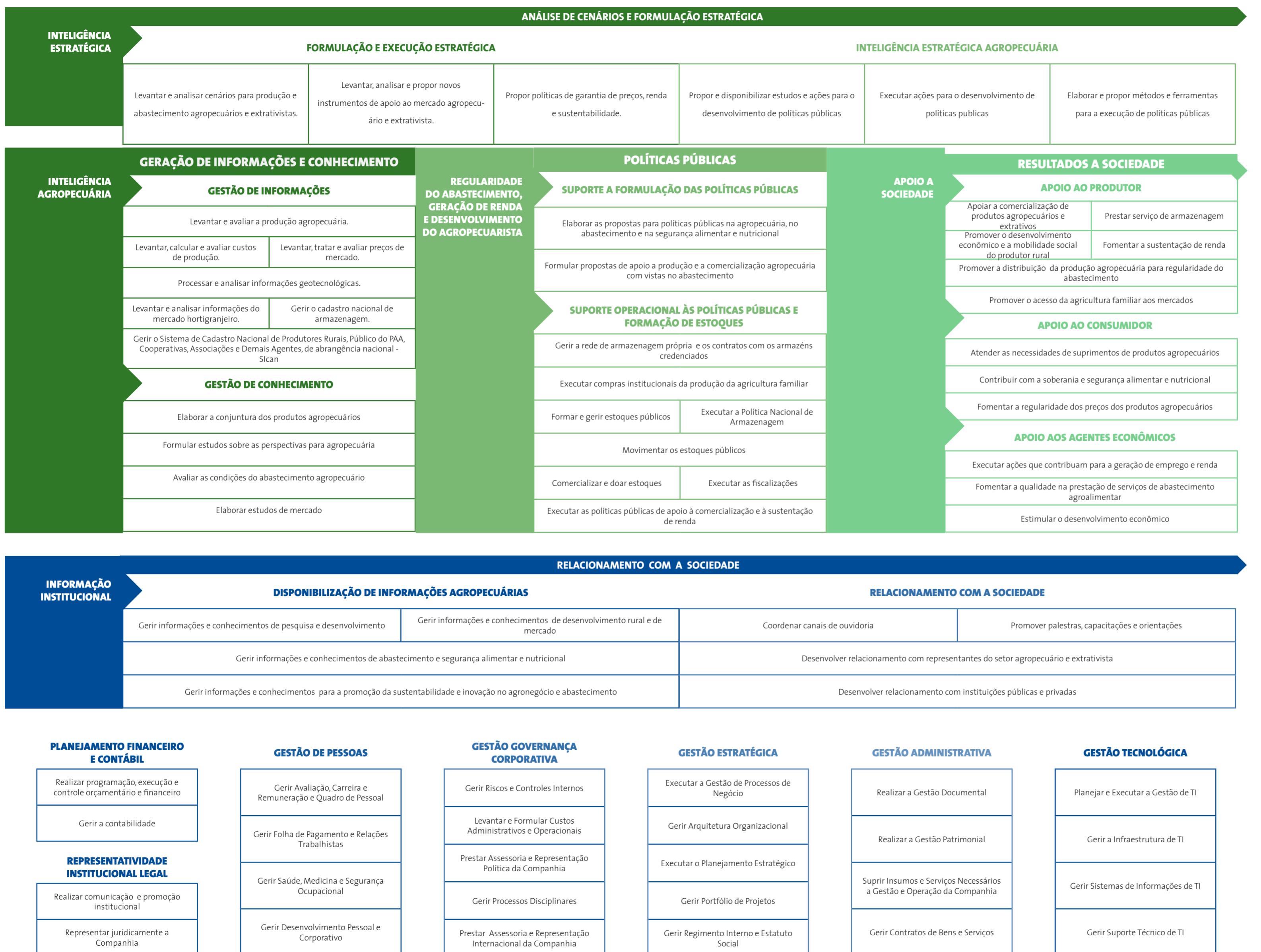
Aperfeiçoar os mecanismos de apoio jurídico e de correição da Companhia.

Aperfeiçoar os serviços infraestruturais de apoio à Companhia.

Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil.

Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de Gestão Estratégica.

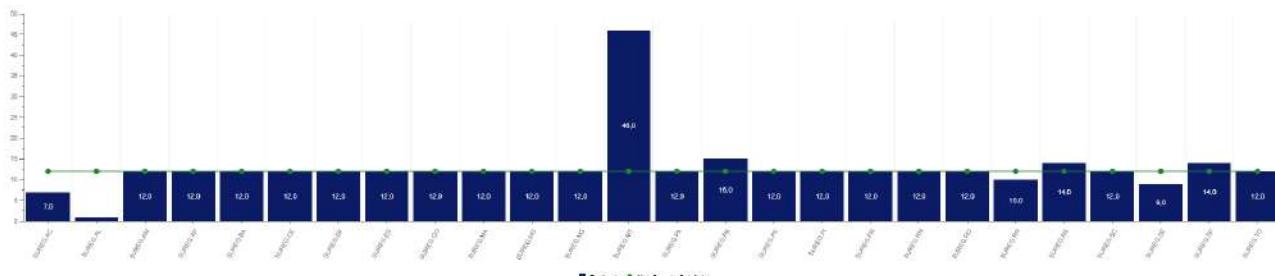
Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, qualidade de vida, retenção de conhecimento e clima organizacional.



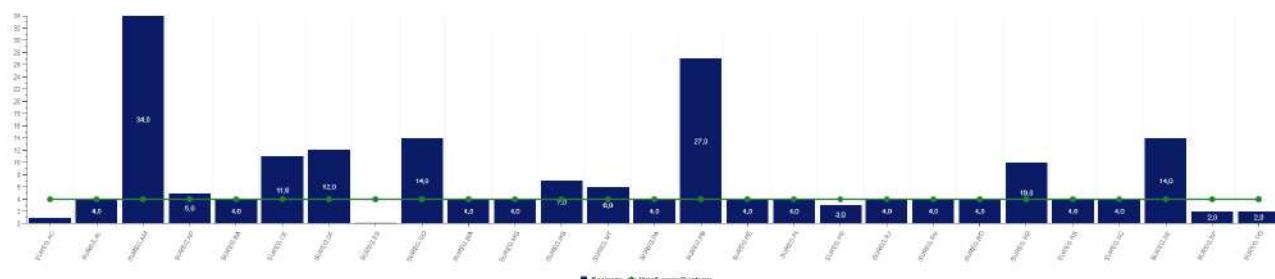
“Contribuir para a regularidade do abastecimento e garantia de renda ao produtor rural, participando da formulação e execução das políticas agrícolas e de abastecimento.”

### ANEXO 3. GRÁFICOS INDICADORES ESTRATÉGICOS REGIONAIS

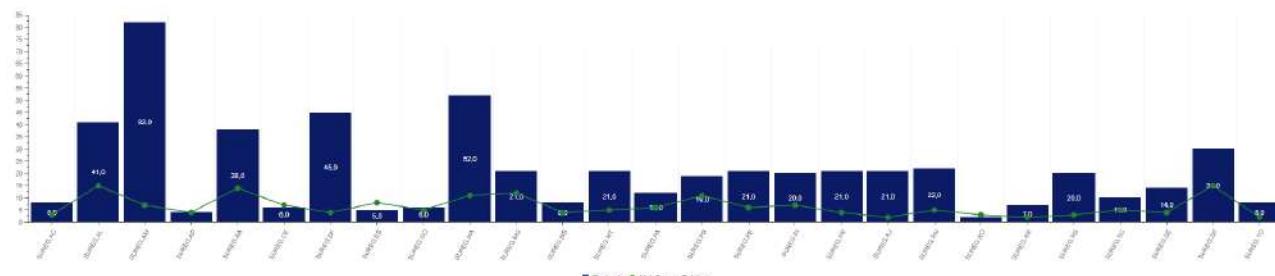
#### Relatório de periodicidade mensal sobre conjuntura do mercado local



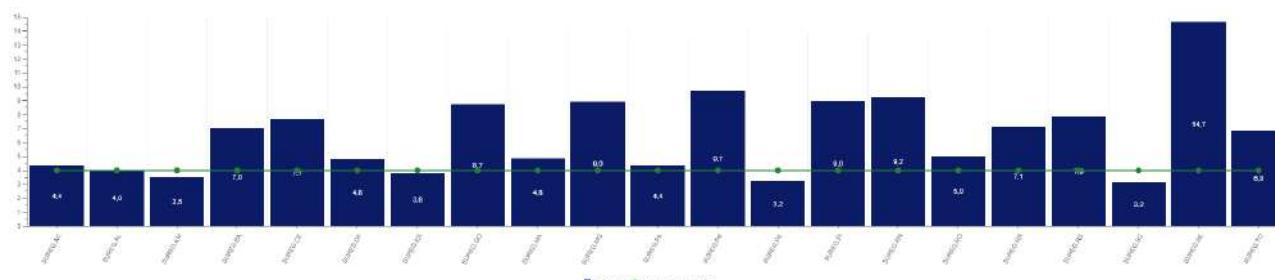
#### Número de estudos técnicos



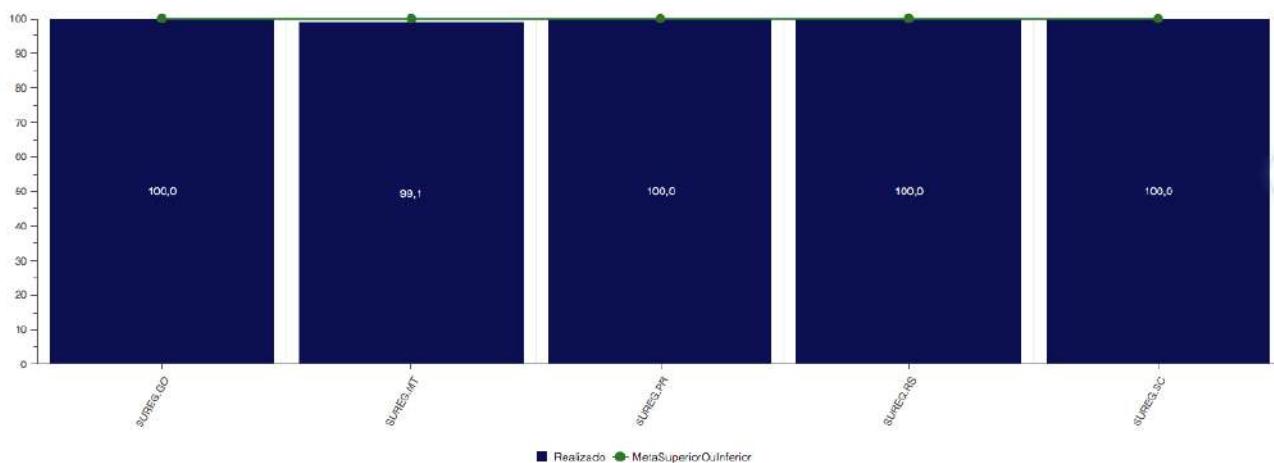
#### Índice de eficácia das operações do PAA



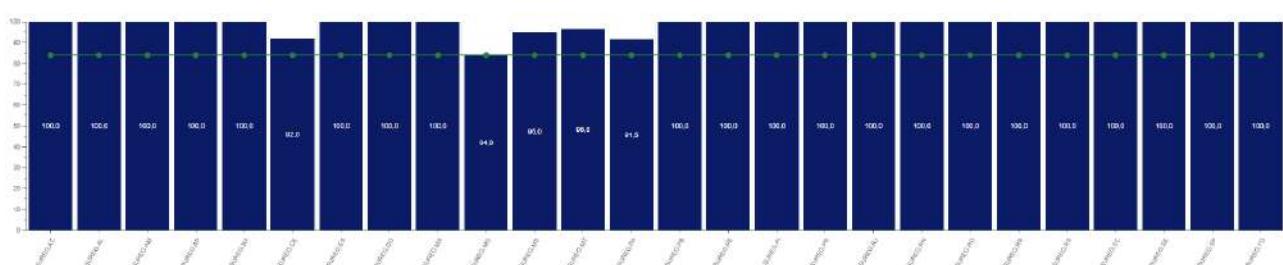
#### Frequência de acesso ao PROVB no âmbito da Sureg por cliente



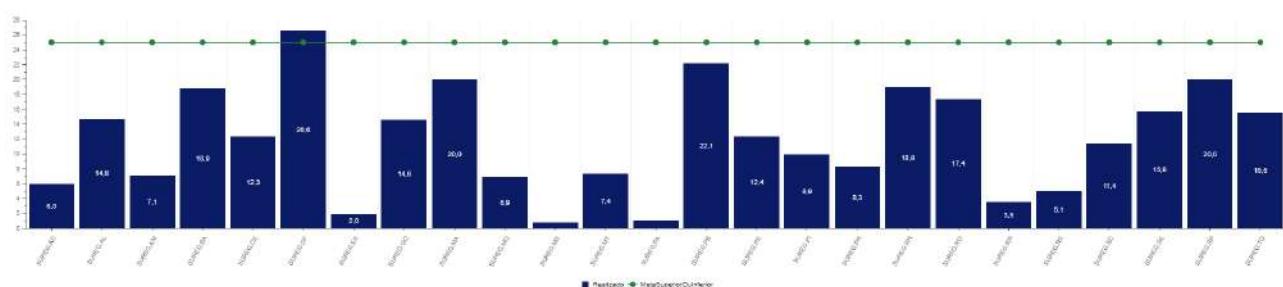
**Percentual de efetividade na verificação e análises de comprovação realizadas por Aviso nos prazos estabelecidos nas operações de subvenção da Suope**



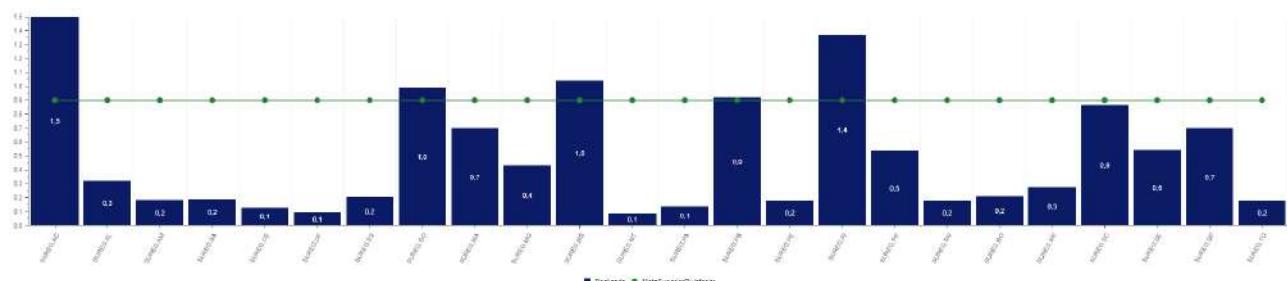
**Percentual de eficácia na disponibilização de informações sobre preços e produtos no Estado**



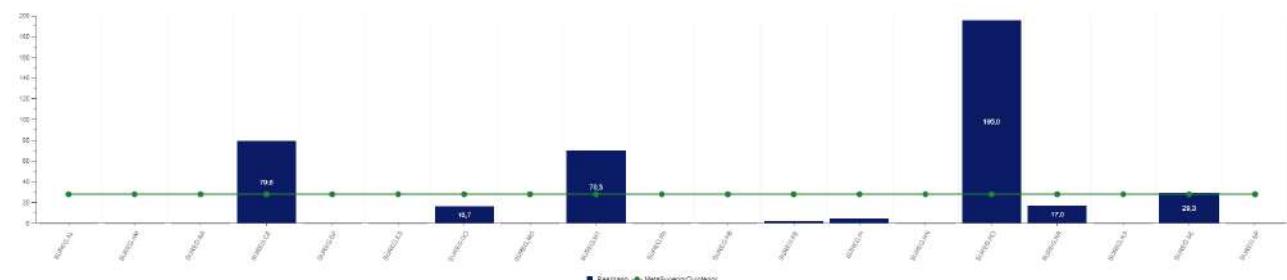
**Taxa de Ocupação Média Mensal da Rede Própria Jurisdicionada à Regional**



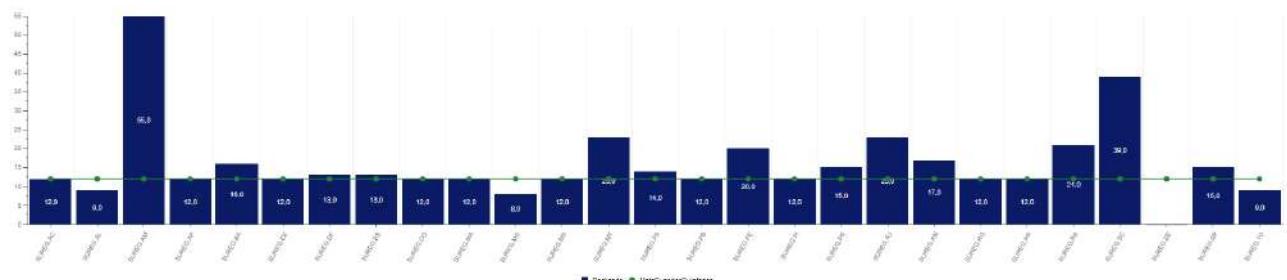
## Taxa de capacidade dinâmica do armazém



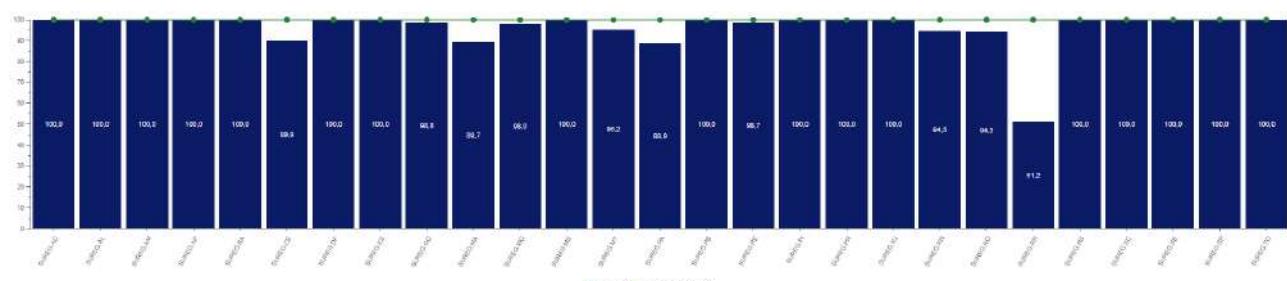
## Grau de eficiência das operações logísticas nas regionais



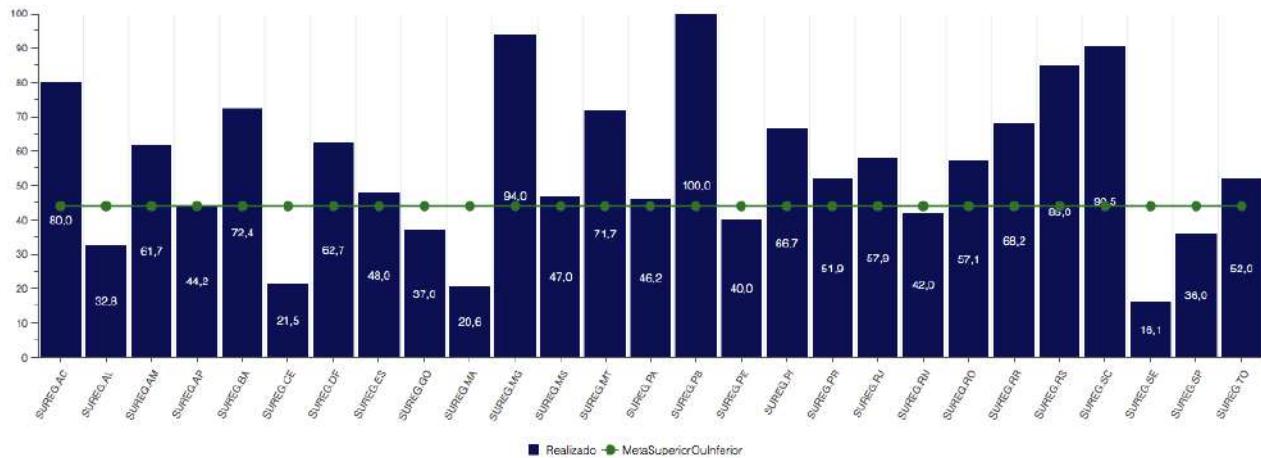
## Ações de gestão estratégica e inovação



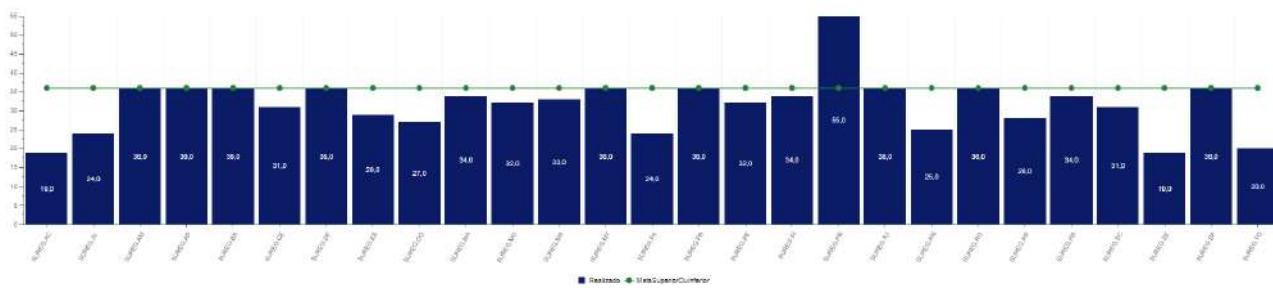
## Índice de Execução dos Serviços Infraestruturais



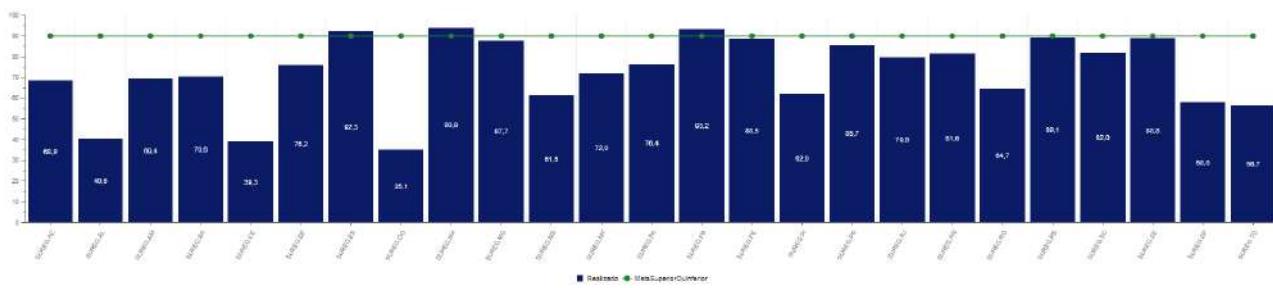
## Índice de pessoas capacitadas em relação ao quantitativo do quadro de pessoal de cada Superintendência Regional em treinamentos com carga horária igual ou superior a 16h/a



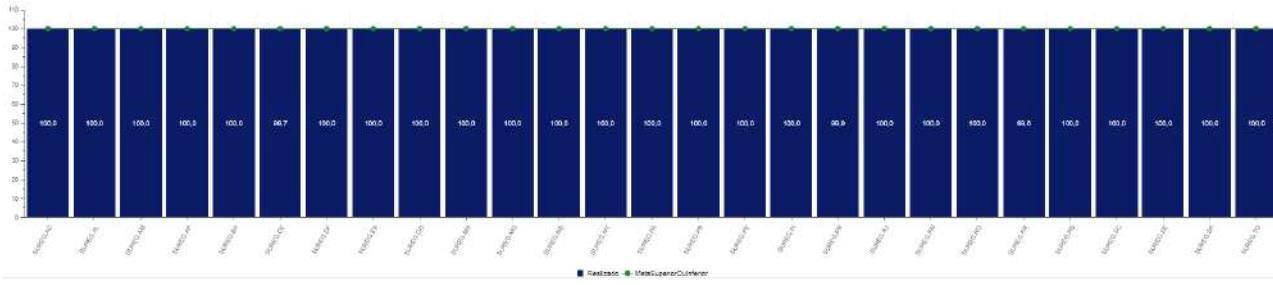
### Número de ações de comunicação realizadas no âmbito regional



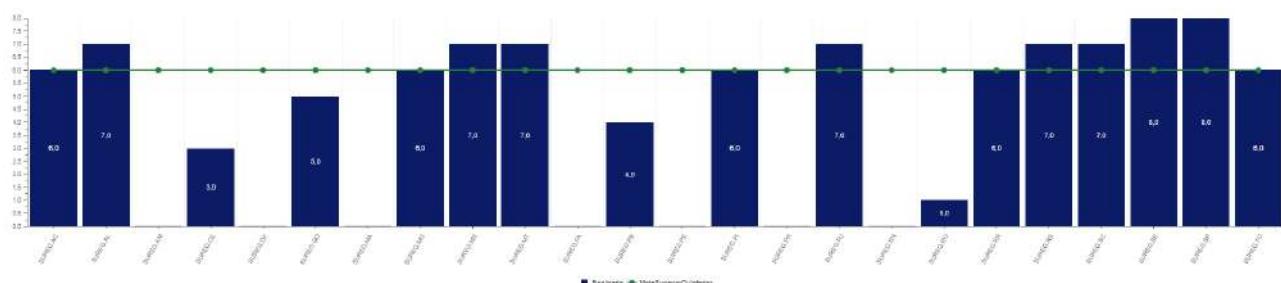
## Percentual de ganhos e perdas das ações com a aferição de aproveitamento da PRORE



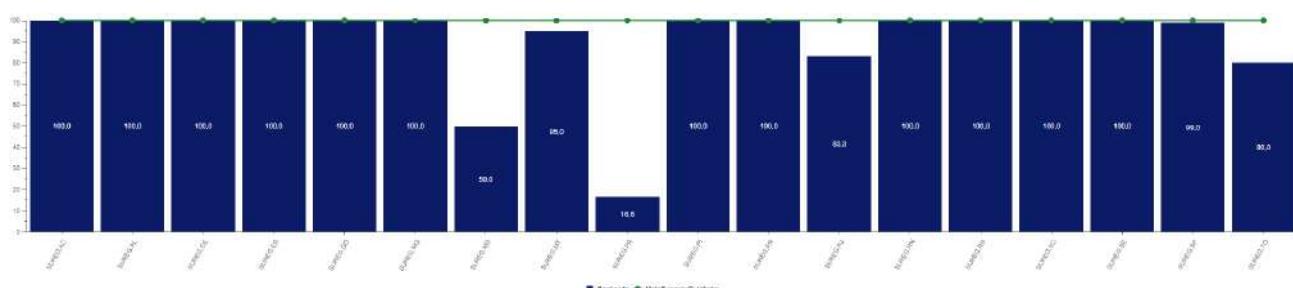
## Índice de eficiência e eficácia na utilização de recursos orçamentários descentralizados



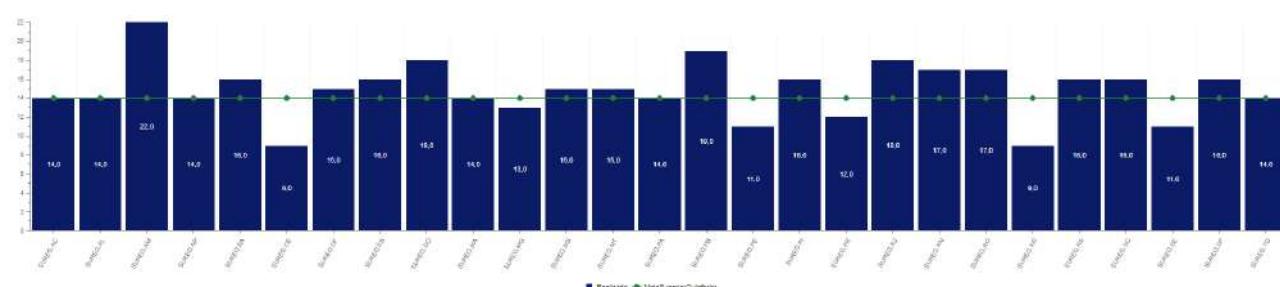
## Número de macroatividades de TI concluídas



## Percentual de recomendações solucionadas no âmbito regional



## Quantidade de ações de governâncias das regionais



## Índice de ações de prevenção de irregularidades/inconformidades identificadas pela fiscalização e executadas pelas Suregs

