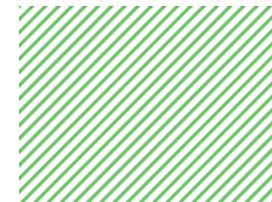
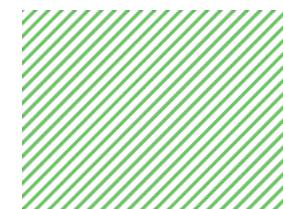
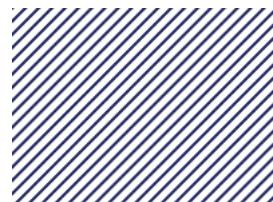
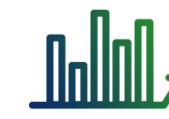
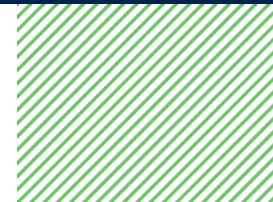




Resultados 2017



Sumário

Sumário.....	1
Resumo Executivo	3
Acompanhamento dos Indicadores	4
Percentual Geral de Desempenho Anual	34
Conclusões do Conselho de Administração	39

Resumo Executivo

Dando continuidade à execução do plano estratégico, apresentamos os resultados do ano de 2017, referentes ao monitoramento e controle dos 22 objetivos estratégicos que o compõe, desdobrados em indicadores, metas e iniciativas.

O acompanhamento da estratégia apresenta os resultados obtidos na sua execução, com detalhamento da situação dos objetivos estratégicos. Essas informações são coletadas por meio de registros, realizados pelas próprias áreas (nível tático e operacional da Conab), nos “Formulários de Análise de Desempenho da Estratégia”.

Na análise dos indicadores comparados às metas alcançadas, apurou-se que, no ano de 2017, dos 27 indicadores passíveis de desempenho, 21 (78%) alcançaram as metas e 06 (22%) não alcançaram. Vale ressaltar que, cada vez mais, se faz necessário priorizar e avançar na construção dos planos e projetos e na especificação das metas para colocar a estratégia da Companhia em execução.

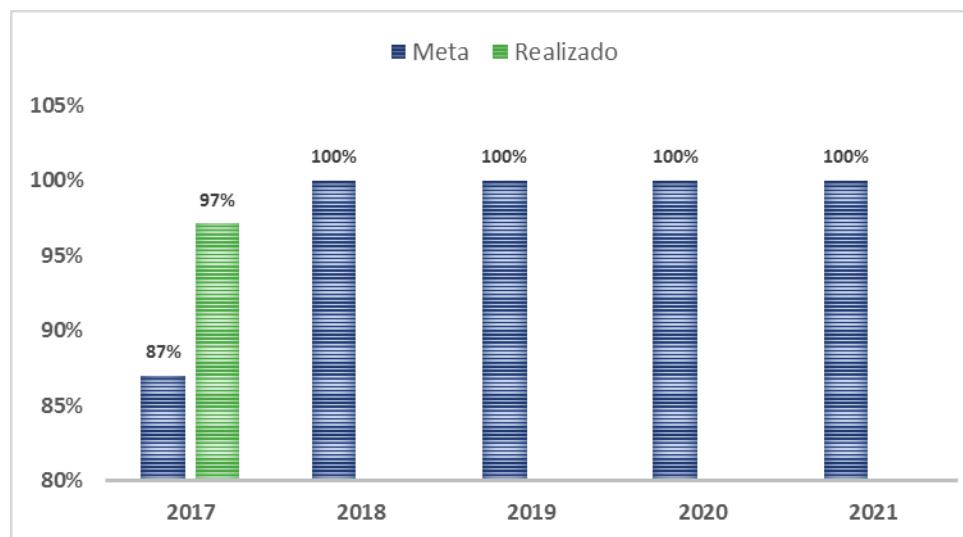
Acompanhamento dos Indicadores

Perspectiva: Sociedade

Informações disponibilizadas voltadas à inteligência agropecuária

- **Objetivo:** Aumentar a participação como núcleo de inteligência agropecuária.

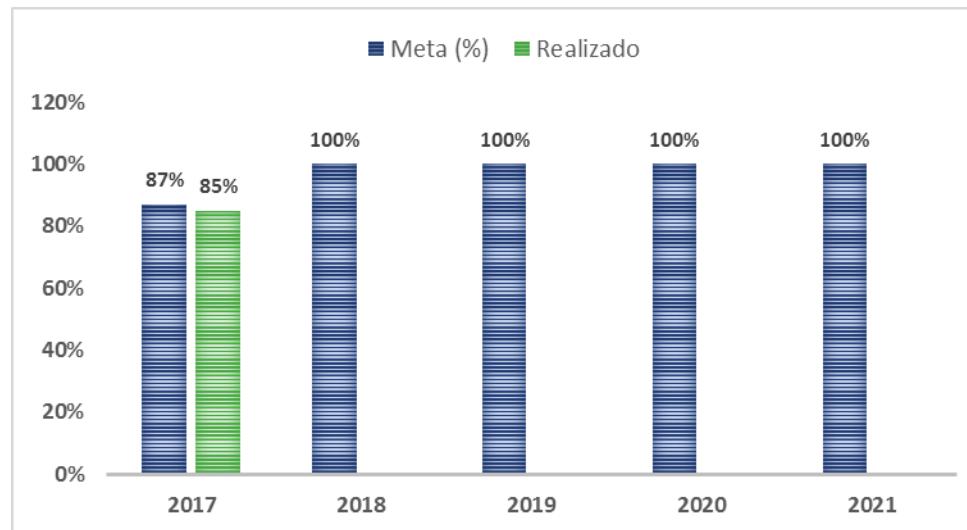
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta	87%	90%	93%	96%	100%
Realizado	97%				



Número de participações em formulação de Políticas Públicas

- **Objetivo:** Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de Políticas Públicas.

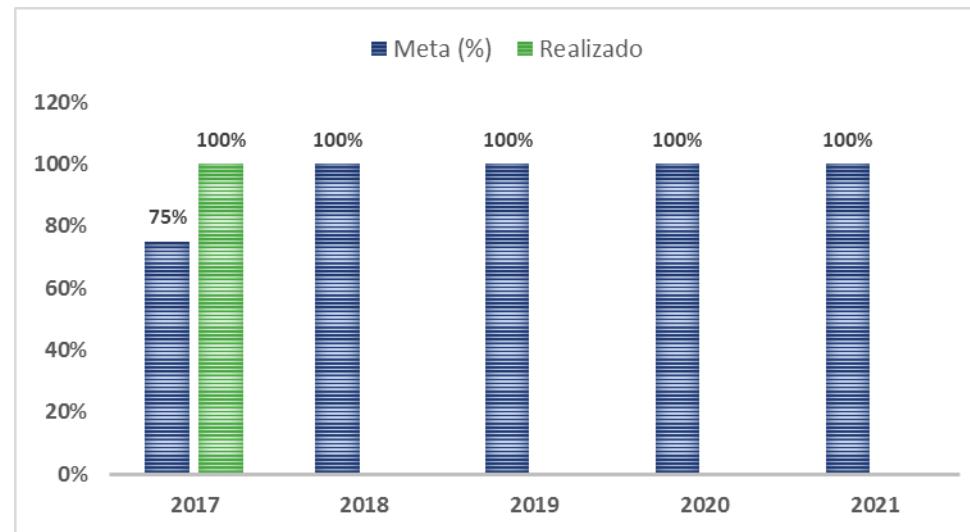
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	87%	90%	93%	96%	100%
Realizado	85%				



Índice de eficiência operacional

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

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	75%	80%	85%	90%	100%
Realizado	100%				

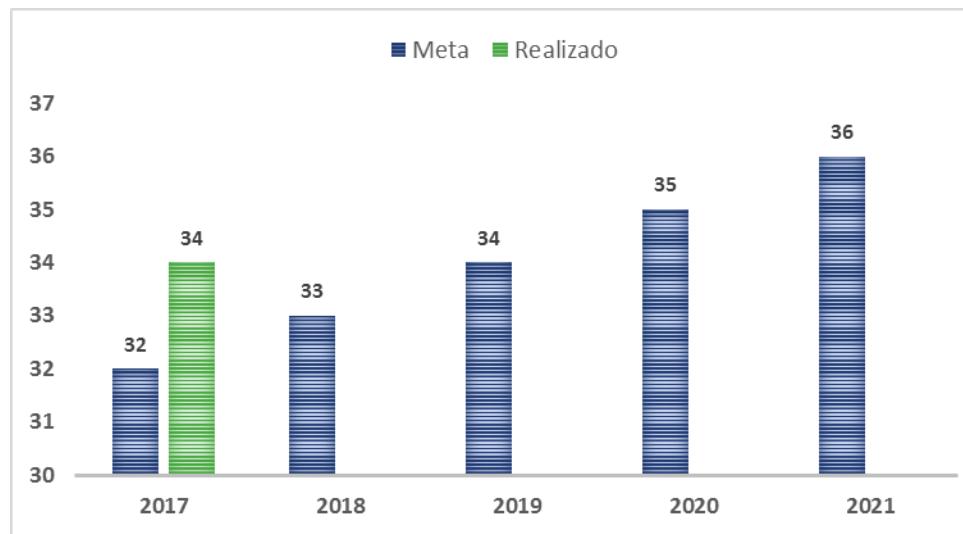


Perspectiva: Processos Internos

Número de apresentações em congressos, seminários e eventos externos

- **Objetivo:** Consolidar e desenvolver conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

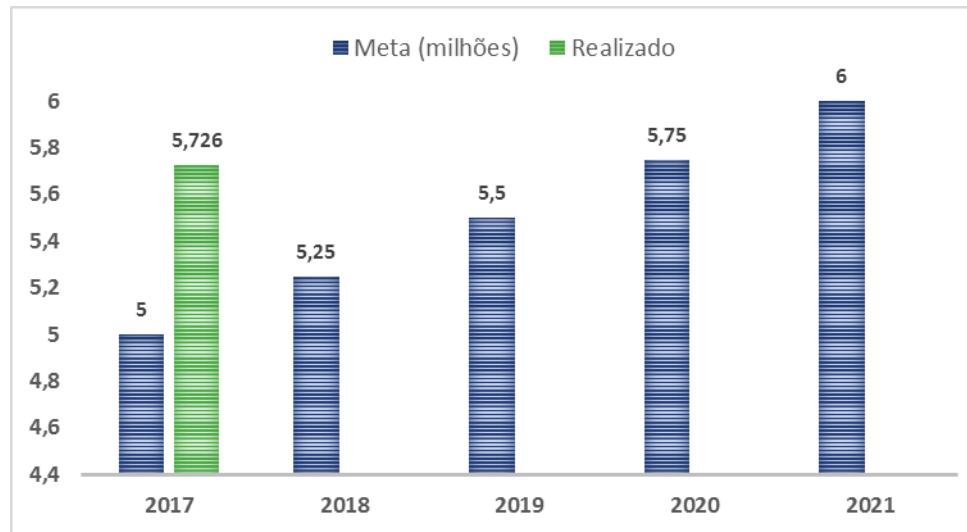
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta	32	33	34	35	36
Realizado	34				



Número de acessos ao portal de informações da Conab

- **Objetivo:** Sistematizar, divulgar e facilitar o acesso às informações da agropecuária geradas pela Companhia.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

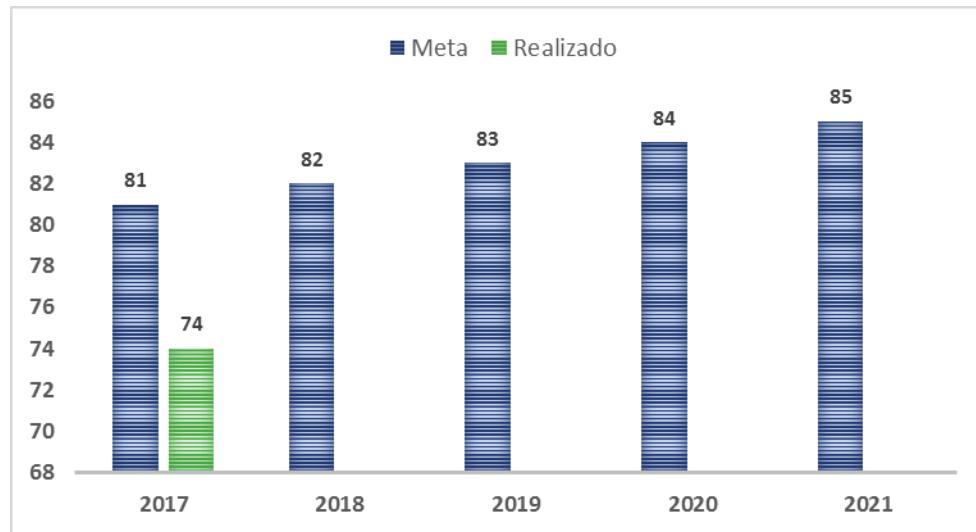
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (milhões)	5	5,25	5,5	5,75	6
Realizado	5,726				



Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia

- **Objetivo:** Prover inteligência para a agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural.
- **Desempenho:** Meta não alcançada.

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta	81	82	83	84	85
Realizado	74				



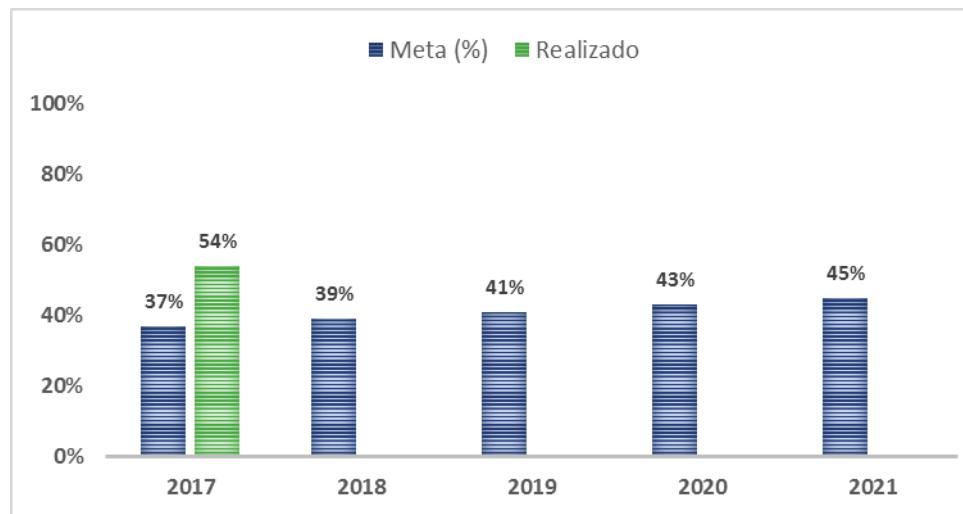
Observações:

A quantidade de funcionários que saíram no PDV foi acima das expectativas. Para minimizar os impactos para o próximo ano, os gestores estão agindo de modo operacional com o intuito de cumprir a meta.

Índice de capacitação de agricultores familiares, suas organizações e unidades recebedoras contratados na PAA

- **Objetivo:** Fortalecer a execução das políticas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

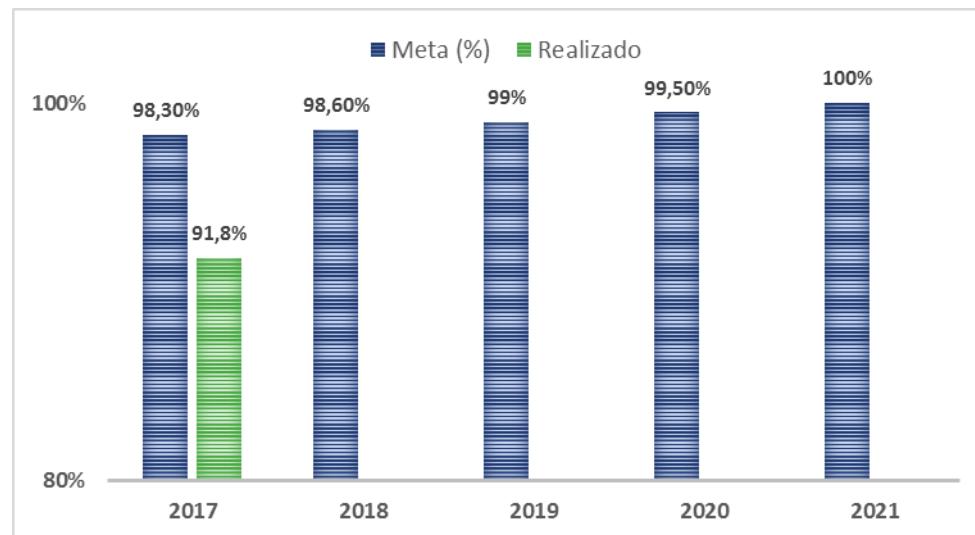
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	37%	39%	41%	43%	45%
Realizado	54%				



Índice de execução dos programas voltados para a Agricultura Familiar, Extrativismo e Políticas Sociais

- **Objetivo:** Fortalecer a execução dos programas votados à Agricultura Familiar, ao Extrativismo e às Políticas Sociais.
- **Desempenho:** Meta não alcançada.

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	98,3	98,6	99	99,5	100
Realizado	91,8%				



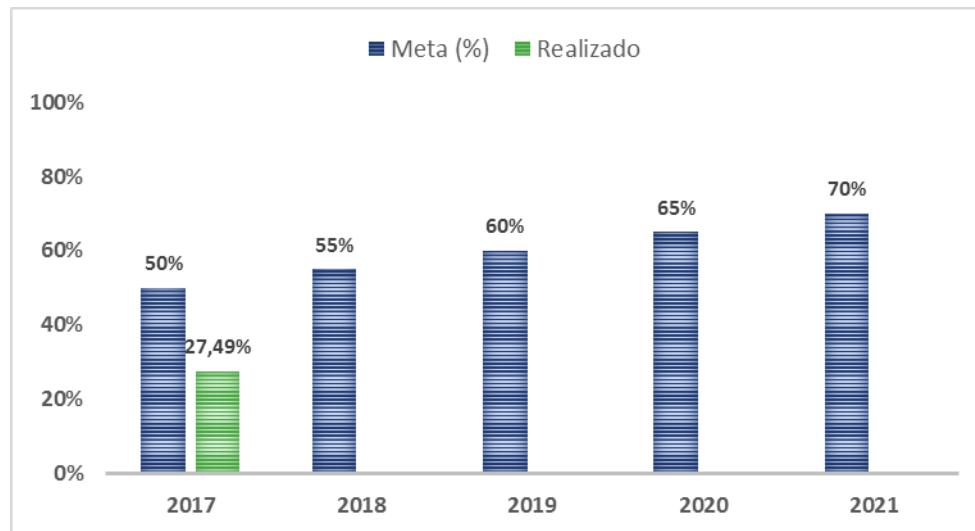
Observações:

A meta não foi alcançada pela impossibilidade de utilização de 98,3% dos recursos repassados no ano de 2017 para sua operacionalização. Os motivos incluem o insucesso na aquisição de produtos que compõem as cestas de alimentos; não aprovação, pelo controle de qualidade, de alguns produtos entregues; dificuldade de tratativa com alguns parceiros para recebimento das cestas em dezembro. Tais motivos são externos à Conab e ultrapassam o planejamento e controle relacionados à execução da Ação.

Índice de acesso ao programa de vendas em balcão

- **Objetivo:** Fortalecer a execução das Políticas Públicas de apoio à comercialização e a sustentação de renda no âmbito regional e nacional.
- **Desempenho:** Meta não alcançada.

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	50%	55%	60%	65%	70%
Realizado	27,49%				



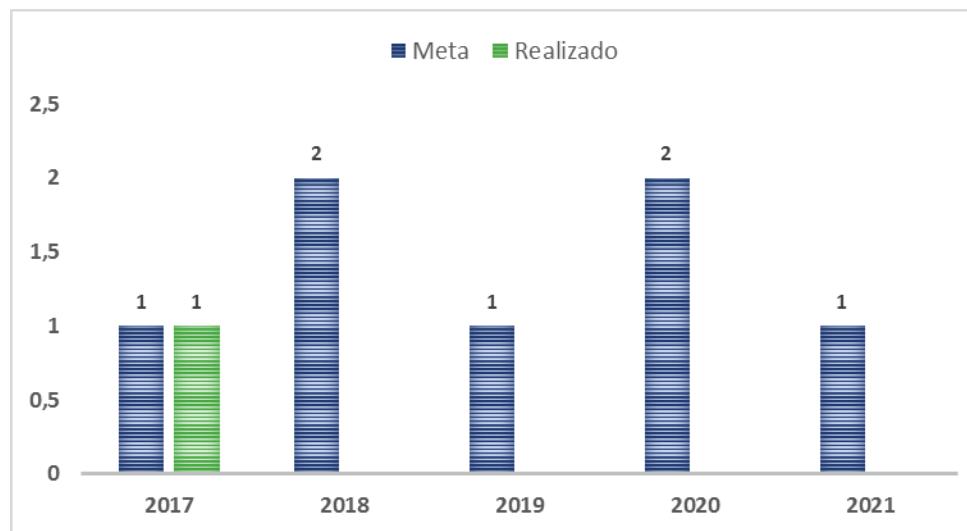
Observações:

Apesar de terem sido empreendidos esforços para o alcance da meta, como a criação de Unidades Satélites de Venda – USV, houve limitações no tocante ao Mapeamento e Redesenho do Processo de Vendas e Liberação do Produto, visto a inexistência de influência direta sobre as iniciativas estratégicas, fatores extrínsecos - como supersafras de milho, muitos cadastros que não efetivaram a compra e metas superestimadas.

Número de propostas de novas políticas públicas

- **Objetivo:** Desenvolver proposta, estudos e análises para a formulação de políticas públicas.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

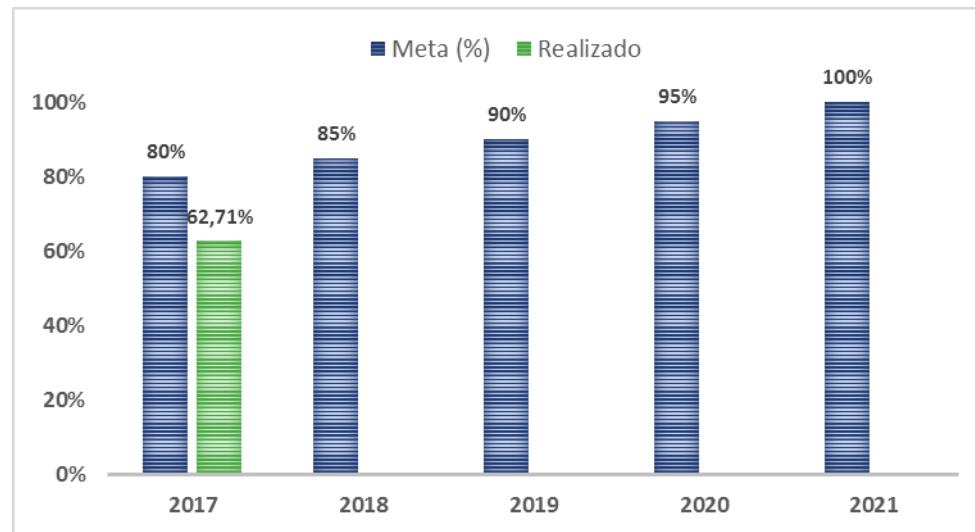
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta	1	2	1	2	1
Realizado	1				



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

- **Objetivo:** Fortalecer a execução das Políticas Públicas de apoio à comercialização e a sustentação de renda no âmbito regional e nacional.
- **Desempenho:** Meta não alcançada.

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	80%	85%	90%	95%	100%
Realizado	62,71%				



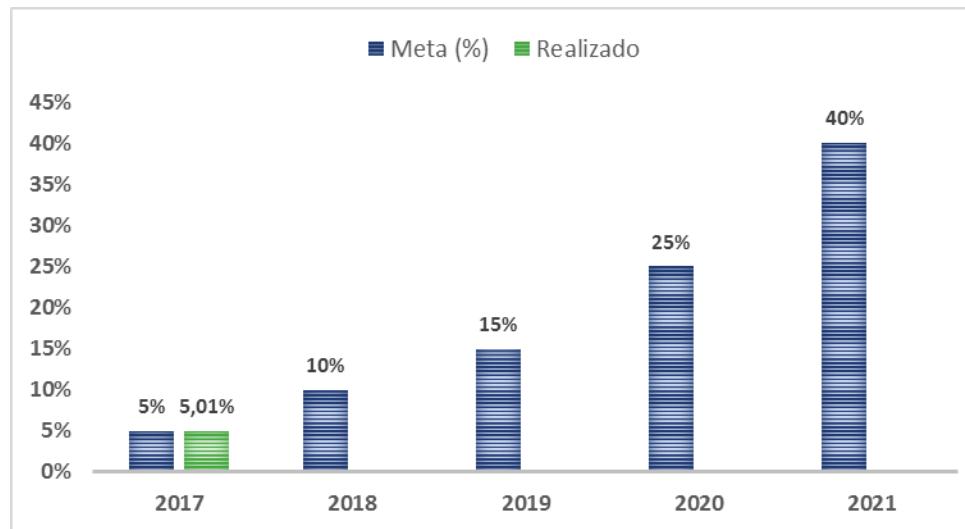
Observações:

A forma com que o indicador foi formulado dificulta a mensuração dos resultados, pois o deixa muito vulnerável a influências externas, dado que as oscilações de mercado podem afetar os resultados do indicador sem que tenha tido atuação concreta da área responsável. Assim teremos que readequarem o indicador de desempenho.

Ampliação do número de conjunturas de mercado

- **Objetivo:** Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

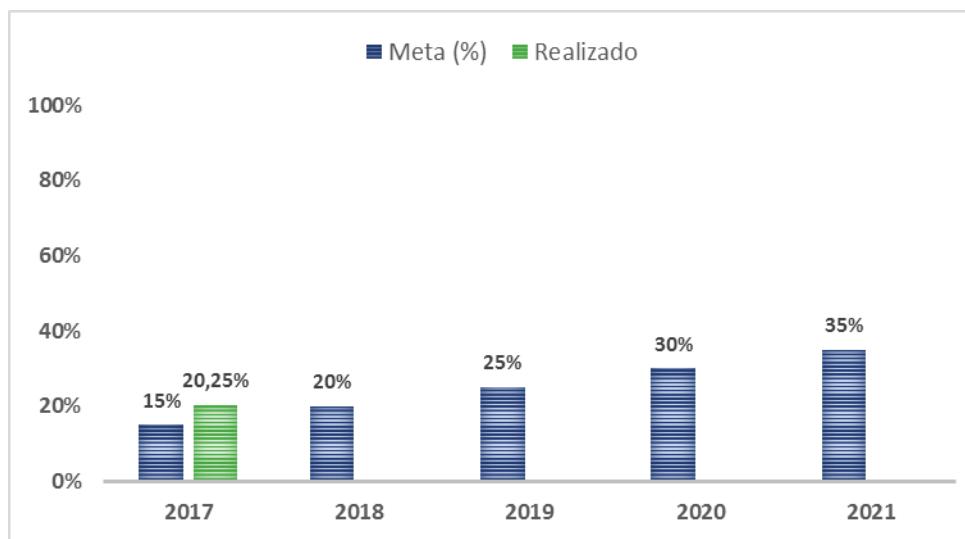
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	5%	10%	15%	25%	40%
Realizado	5,01%				



Taxa de ocupação média mensal da rede de armazéns próprios

- **Objetivo:** Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuárias.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

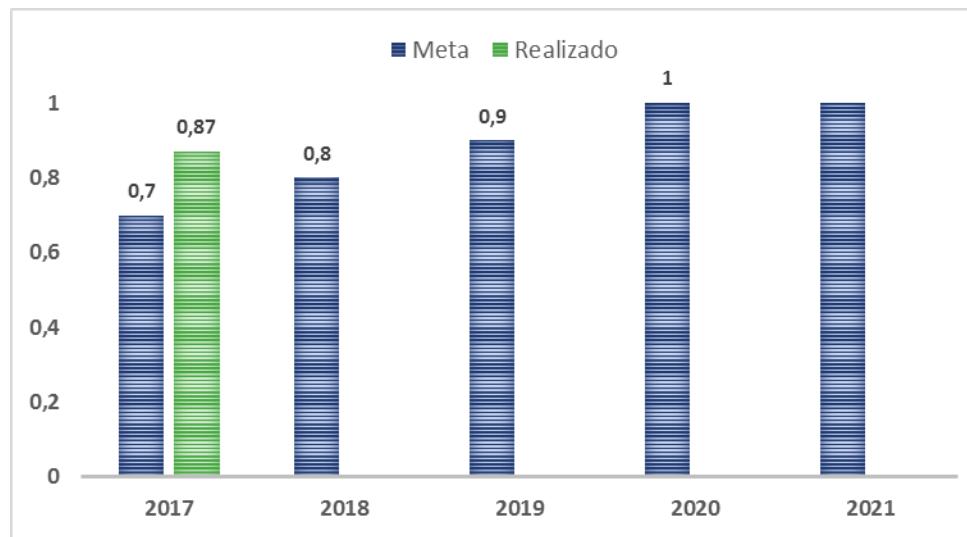
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	15%	20%	25%	30%	35%
Realizado	20,25%				



Taxa de capacidade dinâmica (Fator de rotatividade)

- **Objetivo:** Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuárias.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

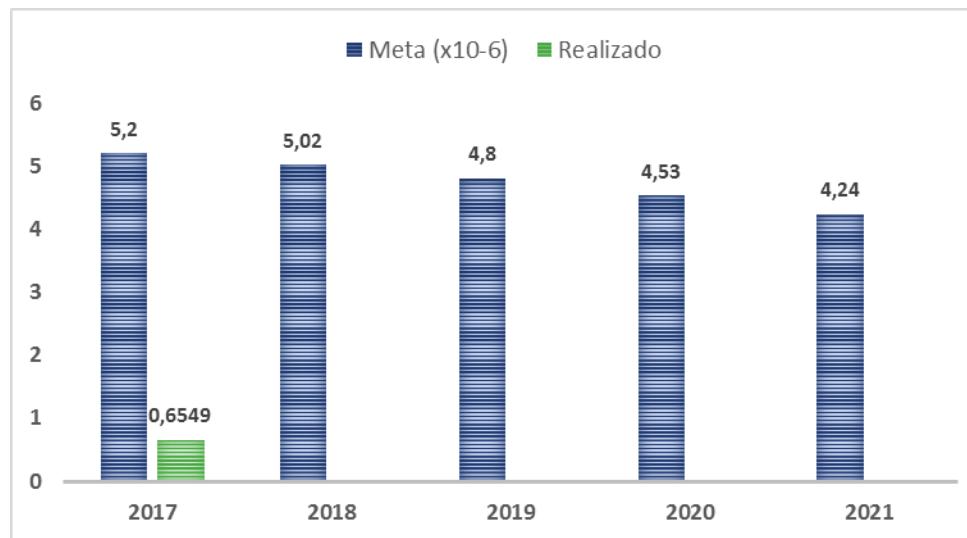
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta	0,7	0,8	0,9	1	1,1
Realizado	0,87				



Índice de emissão de gases poluentes nas operações da Conab no transporte de grãos

- **Objetivo:** Otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab.
- **Desempenho:** Meta alcançada (a polaridade desse indicador é menor melhor).

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta ($\times 10^{-6}$)	5,2	5,02	4,8	4,53	4,24
Realizado	0,6549				

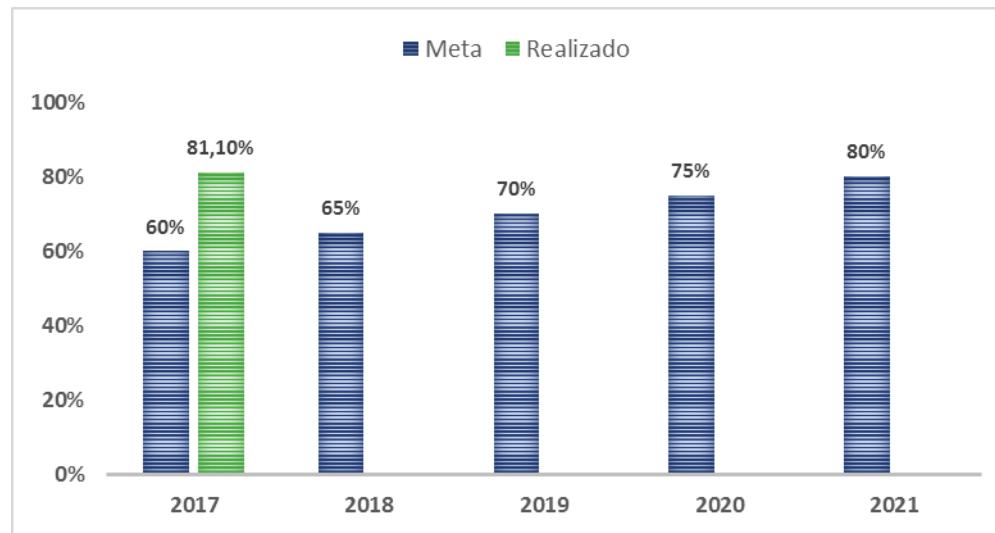


Perspectiva Suporte

Índice de consciência estratégica dos gestores

- **Objetivo:** Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de gestão estratégica.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

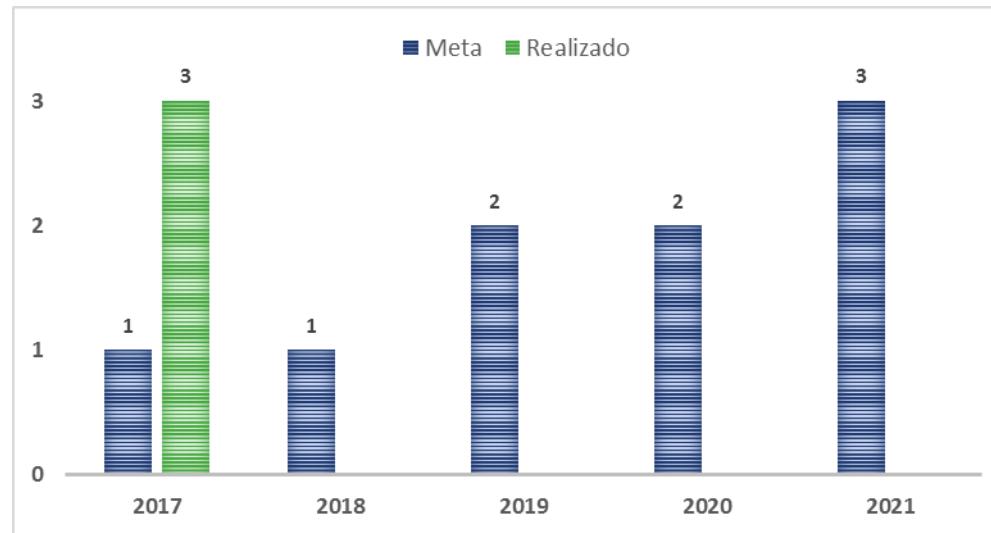
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta	60%	65%	70%	75%	80%
Realizado	81,10%				



Número de projetos inovadores implementados

- **Objetivo:** Fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento empresarial, com ênfase na sustentabilidade.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

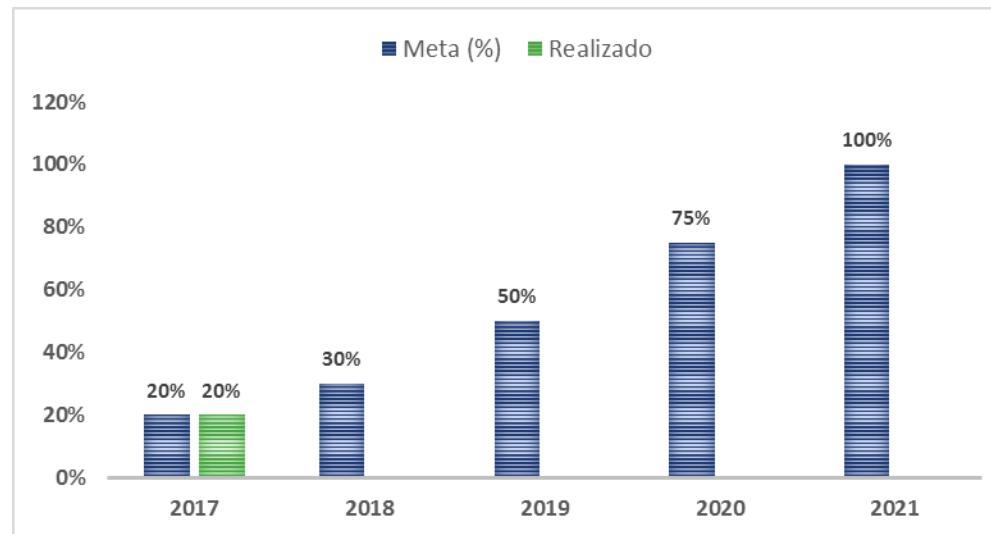
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta	1	1	2	2	3
Realizado	3				



Percentual de acompanhamento da estratégia

- **Objetivo:** Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de gestão estratégica.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

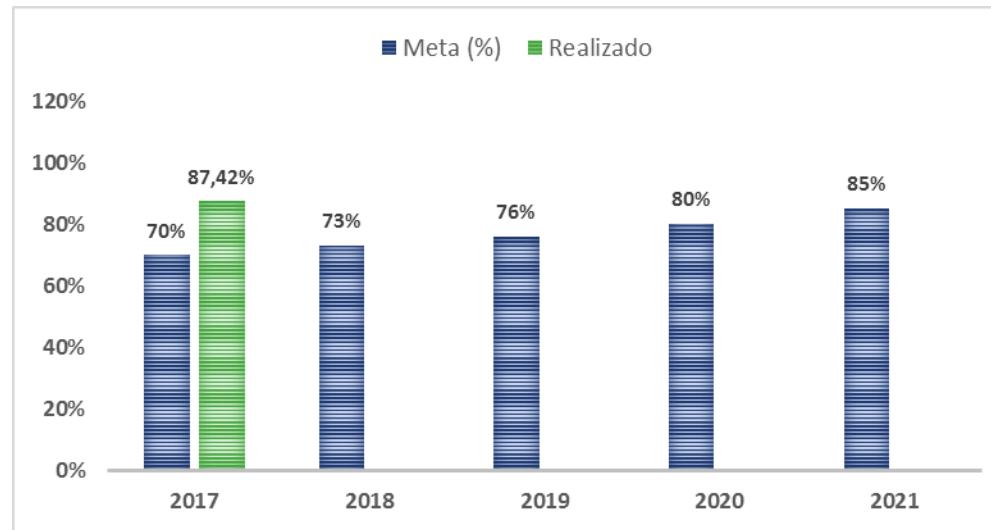
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	20%	30%	50%	75%	100%
Realizado	20%				



Índice de execução dos serviços infraestruturais

- **Objetivo:** Aperfeiçoar os serviços infraestruturais de apoio à Companhia.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

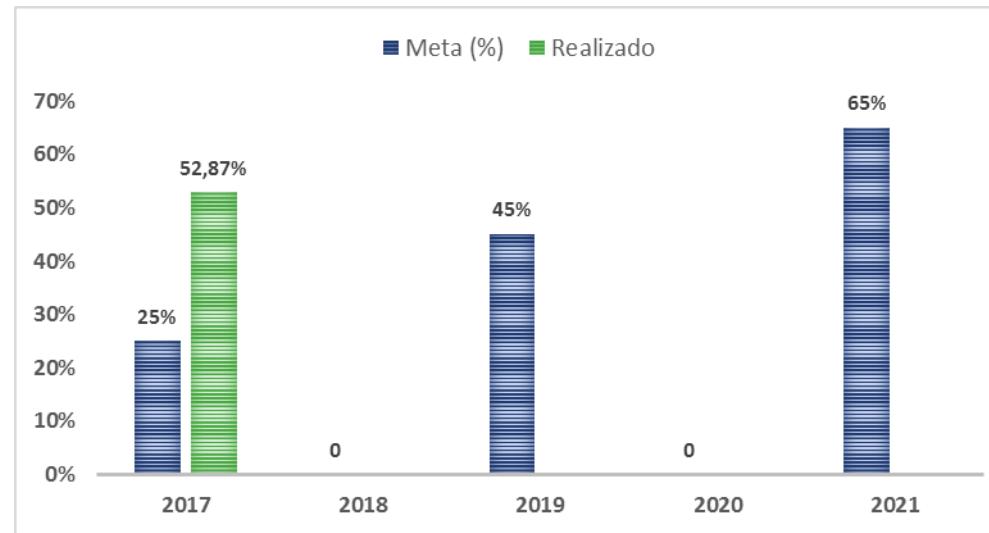
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	70%	73%	76%	80%	85%
Realizado	87,42%				



Clima organizacional (Índice de satisfação do funcionário com a organização)

- **Objetivo:** Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção de conhecimento e clima organizacional.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

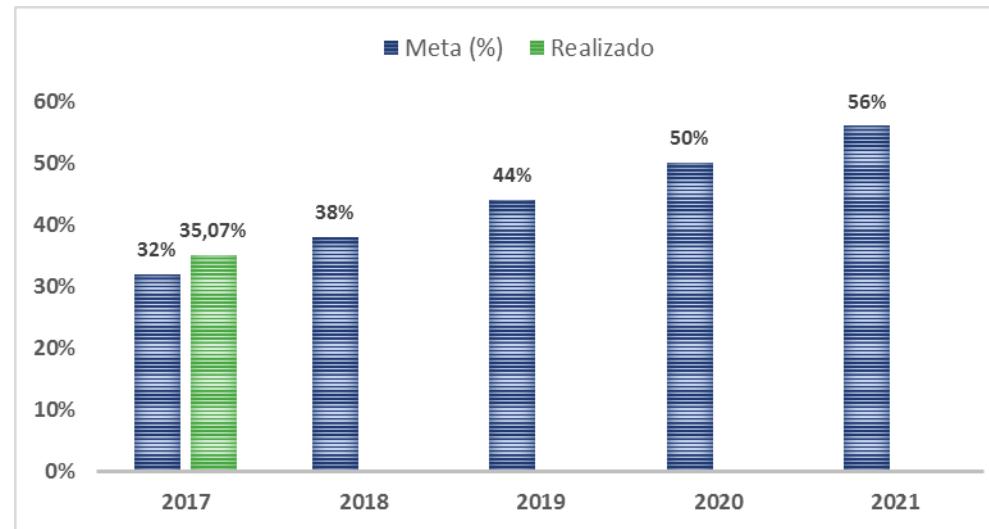
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	25%	%	45%	%	65%
Realizado	52,87%				



Índice de pessoas capacitadas em relação ao quantitativo do quadro de pessoal, em treinamento com carga horária igual ou superior a 16h

- **Objetivo:** Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção de conhecimento e clima organizacional.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	32%	38%	44%	50%	56%
Realizado	35,07%				



Índice de percepção acerca da Conab

- **Objetivo:** Fortalecer a imagem da Companhia no exercício do seu papel institucional.
- **Desempenho:** Meta não alcançada.

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	*	0	1	0	1
Realizado	0				

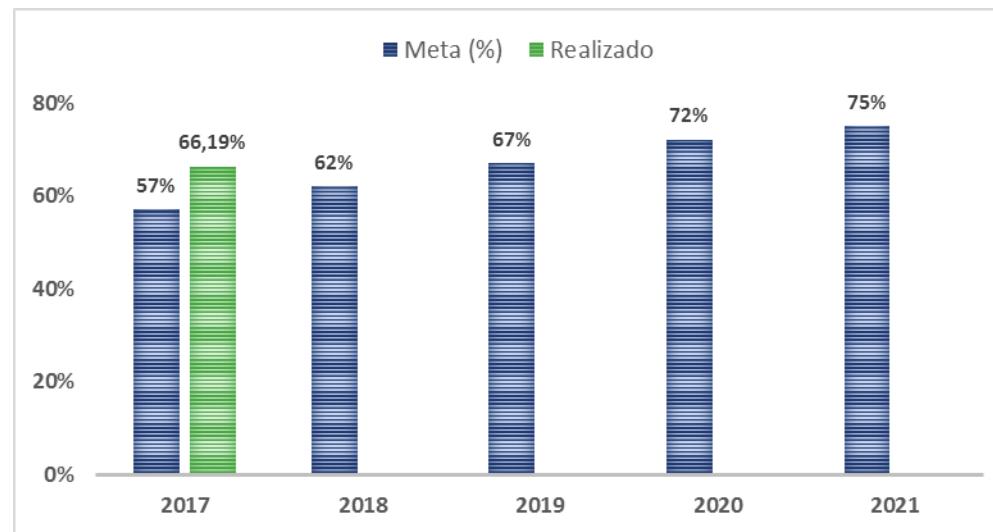
* Aplicação da pesquisa

Observações: Considerando que a Superintendência de Marketing e Comunicação (Sumac) não possui nenhum profissional formado em administração ou estatística, com conhecimento técnico para a elaboração de metodologia e aplicação da referida pesquisa, a primeira licitação exigiu um maior tempo e esforço no sentido de levantar os requisitos necessários à construção do termo de referência para a licitação da empresa que aplicará a pesquisa e dos demais documentos necessários ao referido trâmite. A ausência de pessoal capacitado na Sumac exigiu um maior tempo na autuação do processo de licitação e no levantamento de requisitos para o desenvolvimento da pesquisa. A despeito de todos os esforços impetrados pela Sumac para a realização da pesquisa, este elemento impediu o cumprimento do cronograma inicialmente previsto. Vale ressaltar que o processo para contratação da empresa que aplicará a pesquisa foi aberto no dia 08/12/2017 e será realizado no âmbito da Lei 8.666/1993, que estava vigente à época. A Sumac também realizou reunião com a Secretaria Especial de Comunicação Social da Presidência da República para buscar subsídio e orientação para o desenvolvimento da pesquisa. Após a realização da licitação pela primeira vez, tende-se a agilizar a reprodução dos procedimentos nos anos seguintes. Logo, entende-se que não haverá demora para as próximas aplicações da pesquisa. Vale ressaltar que o cronograma deveria ter considerado o ano de 2017 para o planejamento da pesquisa, prorrogando o período da execução para o ano de 2018. Caso este risco se repita nos próximos anos, consideramos a possibilidade de trocar o indicador para outro que atenda a necessidade de mensuração dos resultados referentes à imagem institucional.

Percentual de efetividade no ganho de ações cíveis

- **Objetivo:** Aperfeiçoar os mecanismos de apoio jurídico e de correição da Companhia.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

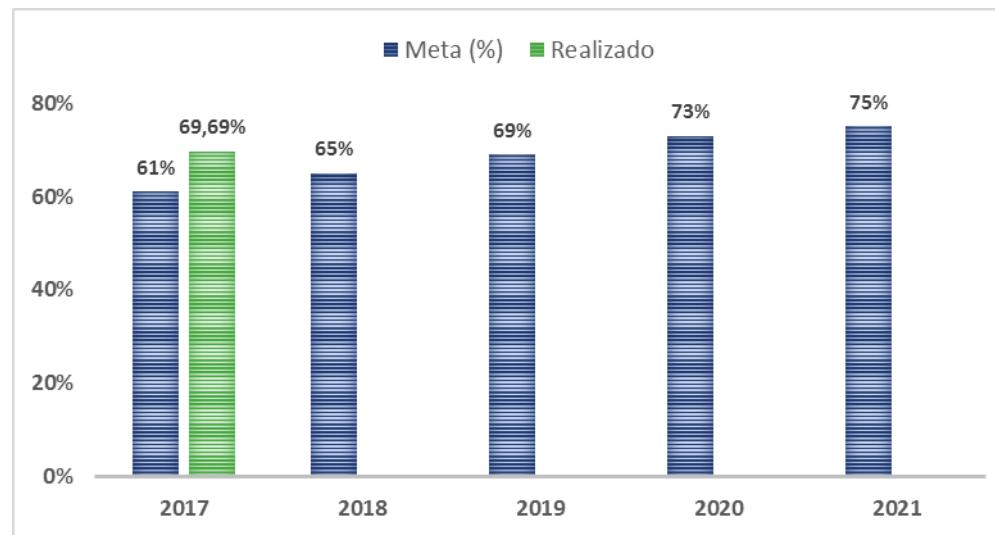
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	57%	62%	67%	72%	75%
Realizado	66,19%				



Percentual de efetividade no ganho de ações trabalhistas

- **Objetivo:** Aperfeiçoar os mecanismos de apoio jurídico e de correição da Companhia.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

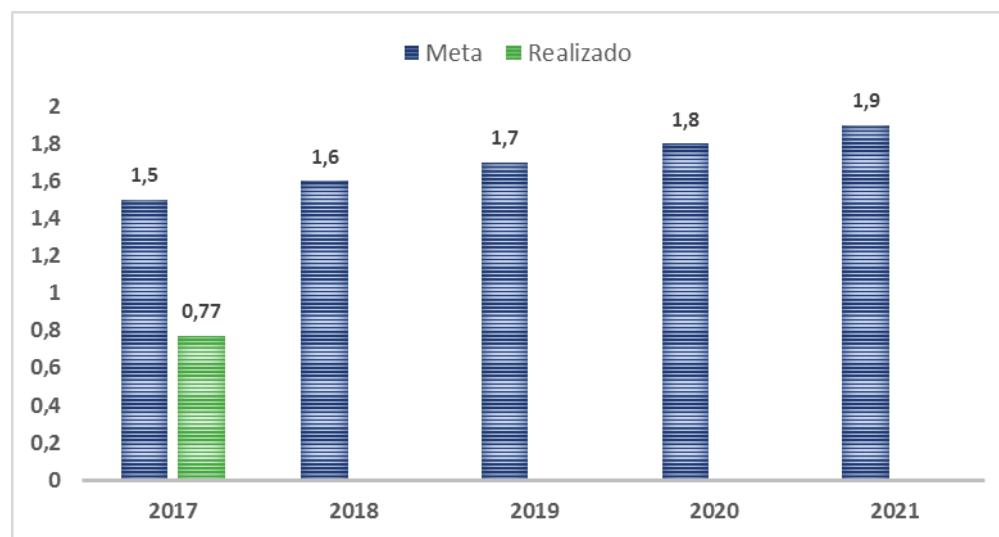
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	61%	65%	69%	73%	75%
Realizado	69,69%				



Índice de liquidez corrente

- **Objetivo:** Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil.
- **Desempenho:** Meta não alcançada.
-

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta	1,5	1,6	1,7	1,8	1,9
Realizado	0,77				



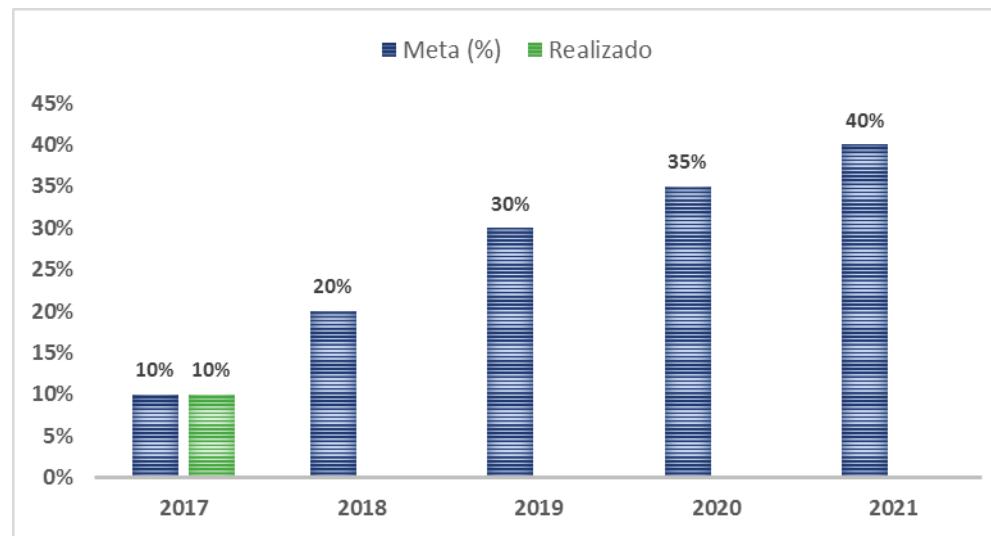
Observações:

O índice de liquidez corrente não alcançou a meta estipulada (1,5) e a perspectiva é que os próximos resultados permaneçam em torno da média apresentada nos últimos períodos, já que os créditos referentes às recuperações de perdas de estoques estão apropriados no longo prazo, enquanto as obrigações figuram no circulante.

Índice de investimento na execução da estratégia

- **Objetivo:** Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

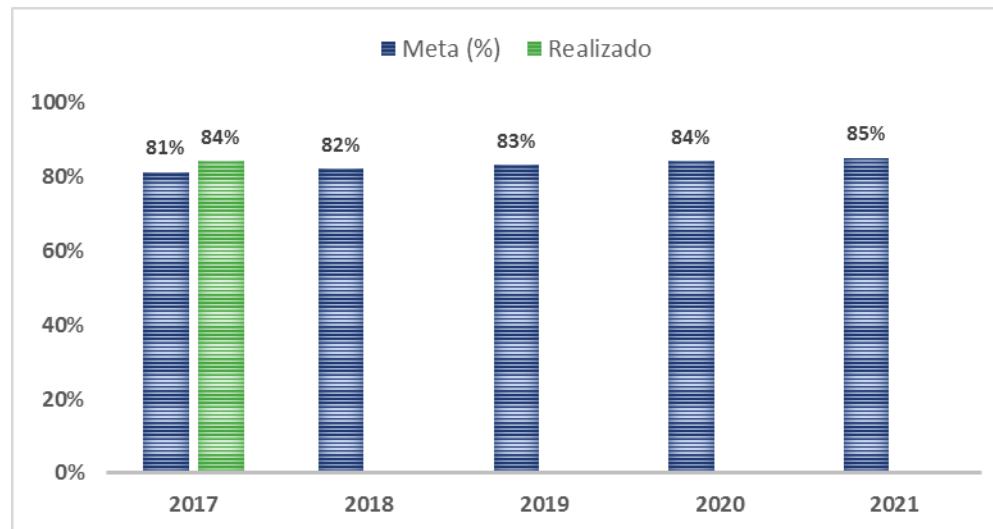
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	10%	20%	30%	35%	40%
Realizado	10%				



Índice de evolução da implantação das soluções de TI

- **Objetivo:** Prover novas soluções de TI e infraestrutura atualizada, com vistas a otimização dos processos organizacionais.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

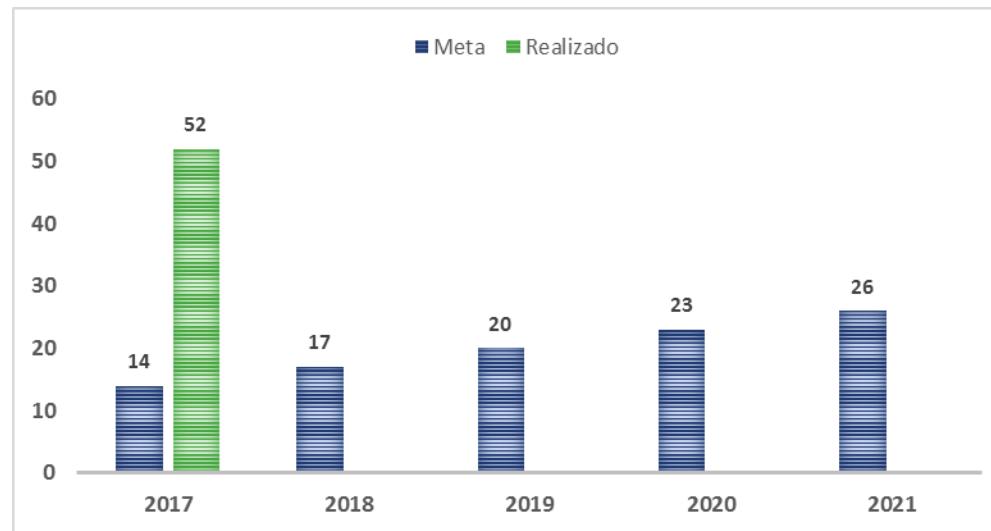
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	81%	82%	83%	84%	85%
Realizado	84%				



Grau de eficácia das ações de governança

- **Objetivo:** Fortalecer os instrumentos de Governança Corporativa.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

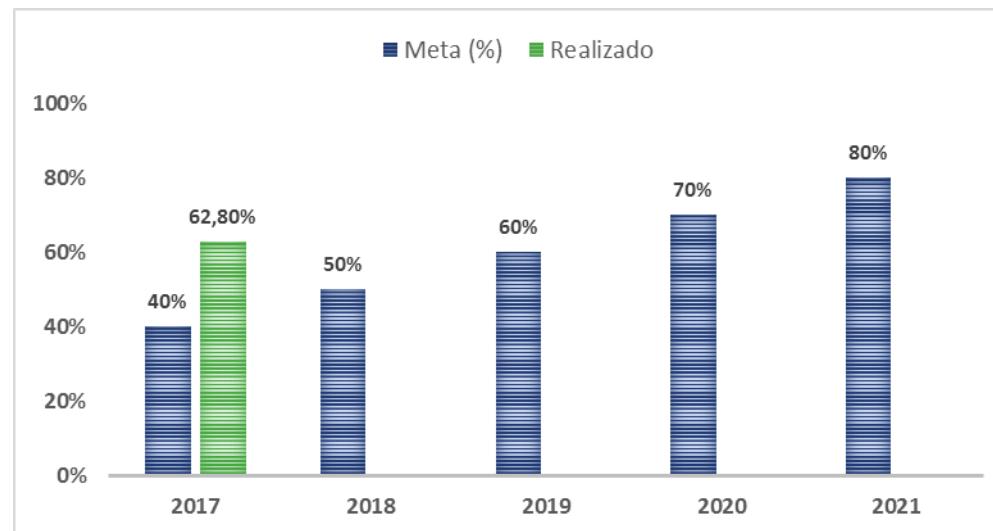
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta	14	17	20	23	26
Realizado	52				



Percentual de recomendações solucionadas

- **Objetivo:** Fortalecer os instrumentos de Governança Corporativa.
- **Desempenho:** Meta alcançada.

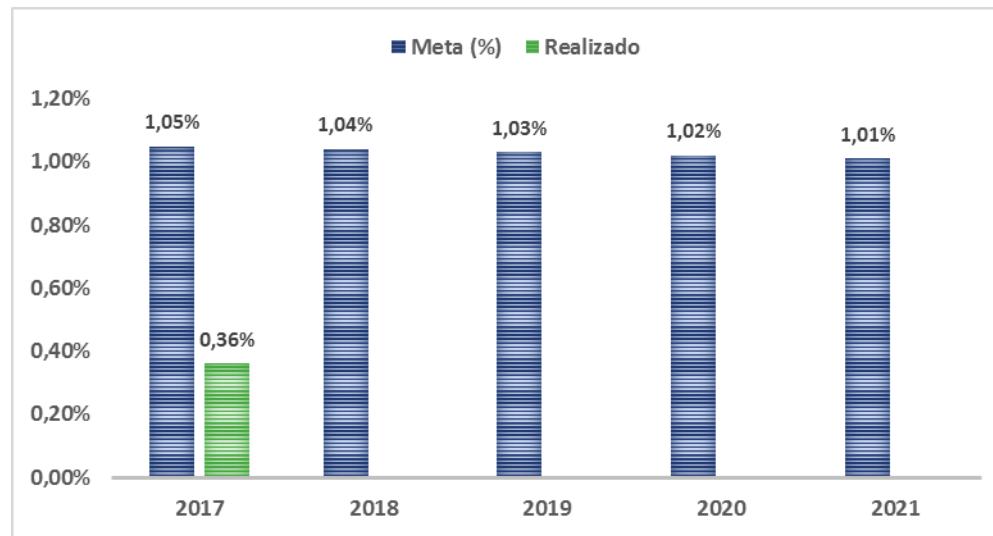
ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	40%	50%	60%	70%	80%
Realizado	62,80%				



Índice de desvio de produtos armazenados

- **Objetivo:** Aperfeiçoar os instrumentos de fiscalização das operações.
- **Desempenho:** Meta alcançada (a polaridade desse indicador é menor melhor).

ANO	2017	2018	2019	2020	2021
Meta (%)	1,05%	1,04%	1,03%	1,02%	1,01%
Realizado	0,36%				



Percentual Geral de Desempenho - Anual

Ano de referência: 2017

Processos Internos						
Nº	Objetivo	Indicador	Tipo de Indicador	Meta	Realizado	% de Alcance
1	Consolidar e desenvolver conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional.	Número de apresentações em congressos, seminários e eventos externos.	Resultado	32	34	100%
2	Sistematizar, divulgar e facilitar o acesso às informações da agropecuária geradas pela Companhia.	Número de acessos ao portal de informações da Conab.	Esforço	5	5,723855	100%
3	Prover inteligência para a agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural.	Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia.	Resultado	81	74	91%
4	Fortalecer a execução dos programas votados à Agricultura Familiar, ao Extrativismo e às Políticas Sociais.	Índice de capacitação de agricultores familiares, suas organizações e unidades recebedoras contratados na PAA.	Esforço	37%	54,37%	100%
5	Fortalecer a execução dos programas votados à Agricultura Familiar, ao Extrativismo e às Políticas Sociais.	Índice de execução dos programas voltados à Agricultura Familiar, Extrativismo e Políticas Sociais.	Esforço	98,30%	91,80%	93%
6	Fortalecer a execução das Políticas Públicas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional.	Índice de acesso ao programa de vendas em balcão.	Esforço	50%	27,49%	55%

Nº	Objetivo	Indicador	Tipo de Indicador	Meta	Realizado	% de Alcance
7	Desenvolver proposta, estudos e análises para a formulação de políticas públicas.	Número de propostas de novas políticas públicas apresentadas.	Esforço	1	1	100%
8	Fortalecer a execução das Políticas Públicas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional.	Índice de execução dos programas voltados à comercialização e sustentação de renda.	Esforço	80%	62,71%	78%
9	Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento.	Ampliação do número de conjunturas de mercado disponibilizadas.	Resultado	5%	5,01%	100%
10	Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuárias.	Taxa de ocupação média mensal da rede de armazéns próprios.	Esforço	15%	20,25%	100%
11	Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuárias.	Taxa de capacidade dinâmica (Fator de rotatividade).	Esforço	0,7	0,87	100%
12	Otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab.	Índice de emissão de gases poluentes nas operações da Conab no transporte de grãos.	Esforço	0,6857	0,6549	100%

Percentual de Alcance Médio dos Indicadores de Processos Internos:

93,18%

Suporte						
Nº	Objetivo	Indicador	Tipo de Indicador	Meta	Realizado	% de Alcance
1	Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de gestão estratégica.	Índice de consciência estratégica dos gestores.	Esforço	60%	81,10%	100%
2	Fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento empresarial, com ênfase na sustentabilidade.	Número de projetos inovadores implementados.	Esforço	1	3	100%
3	Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de gestão estratégica.	Percentual de acompanhamento da estratégia.	Resultado	20%	20%	100%
4	Aperfeiçoar os serviços infraestruturais de apoio à Companhia.	Índice de execução dos serviços infraestruturais.	Resultado	70%	87,42%	100%
5	Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção de conhecimento e clima organizacional.	Clima organizacional (Índice de satisfação do funcionário com a organização).	Resultado	25%	52,87%	100%
6	Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção do conhecimento e clima organizacional.	Índice de pessoas capacitadas em relação ao quantitativo do quadro de pessoal, em treinamento com cara horária igual ou superior a 16h.	Resultado	32%	35,07%	100%
7	Fortalecer a imagem da Companhia no exercício do seu papel institucional.	Índice de percepção acerca da Conab.	Esforço	1	0	0%
8	Aperfeiçoar os mecanismos de apoio jurídico e de correição.	Percentual de efetividade no ganho de ações cíveis.	Resultado	57%	66,19%	100%
9	Aperfeiçoar os mecanismos de apoio jurídico e de correição da Companhia.	Percentual de efetividade no ganho de ações trabalhistas.	Resultado	61%	69,69%	100%
10	Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil.	Índice de liquidez corrente.	Resultado	1,5	0,77	51%

Nº	Objetivo	Indicador	Tipo de Indicador	Meta	Realizado	% de Alcance
11	Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil.	Índice de investimento na execução da estratégia.	Resultado	10%	10%	100%
12	Prover novas soluções de TI e infraestrutura atualizada, com vistas a otimização dos processos organizacionais.	Índice de evolução da implantação das soluções de TI.	Resultado	81%	84,05%	100%
13	Fortalecer os instrumentos de Governança corporativa.	Grau de eficácia das ações de governança.	Resultado	14	52	100%
14	Fortalecer os instrumentos de Governança corporativa.	Coeficiente de recomendações solucionadas.	Resultado	40%	62,80%	100%
15	Aperfeiçoar os instrumentos de fiscalização das operações.	Índice de desvio de produtos armazenados.	Resultado	1,05%	0,360%	100%

Percentual de Alcance Médio dos Indicadores de Suporte:

90,06%

Sociedade*						
Nº	Objetivo	Indicador	Tipo de Indicador	Meta	Realizado	% de Alcance
1	Aumentar a participação como núcleo de inteligência agropecuária.	Informações disponibilizadas voltadas à inteligência agropecuária.	Resultado	87%	97,12%	100%
2	Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de Políticas Públicas.	Número de participações em formulação de Políticas Públicas.	Resultado	87%	85%	98%
3	Aperfeiçoar e desenvolver tecnologias para otimizar a participação no planejamento e execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado.	Índice de eficiência operacional.	Resultado	75%	100%	100%
Percentual de Alcance Médio dos Indicadores de Sociedade:						99,33%

* Com base no Balanced ScoreCard - BSC, metodologia de Planejamento adotada pela Conab, a evolução dos indicadores constantes da Perspectiva Sociedade sujeita-se à evolução dos indicadores constantes na Perspectiva de Processos Internos, que, por sua vez, são apoiados pela Perspectiva Suporte. Deste modo, justifica-se a ausência de iniciativas para os objetivos que constam da Perspectiva Sociedade (Resultados) no Mapa Estratégico, uma vez que seus resultados são mensurados por resultados acompanhados na Perspectiva Processos Internos.

Percentual Geral de Desempenho	91,62%
--------------------------------	--------

Conclusões do Conselho de Administração

Para avaliação do cumprimento das metas estabelecidas no Plano de Negócios, segundo a Lei 13.303/2016, art. 23, §2º e §3º e o Decreto 8.945/2016, art. 37, §3º, foram considerados as orientações desenvolvidas no ano de 2017, traduzidas em metas e indicadores estratégicos, descritas no presente plano.

A análise anual dos dados apresentados pelas diversas áreas da Matriz permitiu concluir que dos 27 indicadores acompanhados, 21 (78%) alcançaram as metas e 06 (22%), não alcançaram. Dos 6 (22%) que não alcançaram, 4 (67%) estão na perspectiva Processos Internos e dizem respeito: “ao número de publicações voltadas ao negócio da Companhia; “ao índice de acesso ao programa de vendas em balcão; “índice de execução dos programas voltados para a Agricultura Familiar, Extrativismo e Políticas Sociais” e “índice de execução dos programas voltados para a comercialização e sustentação de renda”. Quanto aos outros 2(33%) indicadores, são da Perspectiva Suporte e relacionam-se ao: “índice de percepção acerca da Conab” e “índice de liquidez corrente”.

As principais justificativas apresentadas para o não alcance de metas relacionam-se à disponibilidade da força de trabalho reduzida em função do programa de demissão voluntário –PDV em 2017, e a necessidade de revisão do indicador e meta, por não estarem adequados ao objetivo estratégico ou serem de difícil mensuração por dependerem de fatores extrínsecos à área. Todas essas constatações são passíveis de discussão e análise. Em alguns casos, metas e indicadores, de fato, poderão requer adaptação, em outros, pode indicar a necessidade de mudança ou adequação de fatores na estrutura organização para que sejam alcançados.

