

gestão estratégica

PLANO DE NEGÓCIOS 2025

Planejamento Estratégico
2025 – 2029

FGV COMUNICAÇÃO

Conab

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO E AGRICULTURA FAMILIAR

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

PLANO DE NEGÓCIOS 2025

Planejamento Estratégico 2025-2029

FGV COMUNICAÇÃO

Conab

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO E AGRICULTURA FAMILIAR

GOVERNO FEDERAL BRASIL UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

Expediente

Companhia Nacional de Abastecimento (Conab)

Conselho de Administração

Presidente
Jorge Lisandro Maia Ussan

Membros
José Henrique da Silva
Silvio Farnese
Dóris Giugliani Chaves de Cerqueira
Raquel Gammardella Rizzil
Flávio Koutzii

Diretoria Executiva

Diretor Presidente (Presi)
João Edegar Pretto

Diretor-Executivo de Gestão de Pessoas (Digep)
Lenildo Dias de Morais

Diretora-Executiva Administrativa, Financeira e de Fiscalização (Diafi)
Rosa Neide Sandes de Almeida

Diretor-Executivo de Operações e Abastecimento (Dirab)
Arnoldo Anacleto de Campos

Diretor-Executivo de Política Agrícola e Informações (Dipai)
Silvio Isoppo Porto

Coordenação e elaboração do Plano de Negócios

Superintendente de Estratégia e Organização(SUORG)
Natascha Rodenbusch Valente

Assistente de Estratégia e Organização (SUORG)
Julia Nunes Oliveira de Liscio

Gerente de Planejamento Estratégico (GEPLE)
Edinete Xavier de Miranda

Apoiado pelo Grupo de Trabalho Portaria 321, de 29 de agosto de 2024.

Fundação Getulio Vargas

Primeiro Presidente e Fundador
Luiz Simões Lopes

Presidente
Carlos Ivan Simonsen Leal

Vice-Presidentes
Clovis José Daudt Darrigue de Faro
Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque

Escola de Comunicação, Mídia e Informação (FGV Comunicação)

Diretor
Marco Aurelio Ruediger
E-mail: marco.ruediger@fgv.br

FGV Comunicação
(21) 3799-6208
www.ecmi.fgv.br | fgvcomunicacaorio@fgv.br

Vice-Diretor
Amaro Grassi

Coordenação Executiva
Beatriz Pinheiro

Ficha Técnica

Coordenação
Joaquim Rubens Fontes Filho

Equipe
Lana Montezano da Silva
Joysse Vasconcelos

Projeto Gráfico
Daniel Almada

Sumário

Sumário executivo 5

1. Mapa dos stakeholders 7

2. Missão, visão e valores 9

3. Objetivos estratégicos 11



SUMÁRIO EXECUTIVO

A Conab, por força da Lei 13.303/2016, deve implantar o seu planejamento estratégico, por meio do Plano de Negócios e realizar as revisões anuais no período aqui estipulado do ciclo de 2025 a 2029.

Para elaboração do Planejamento Estratégico da Conab, foram realizadas diversas oficinas de trabalho e atividades específicas para garantir o nivelamento entre as diferentes áreas da organização, considerando o estágio de evolução de cada uma. Portanto, foi realizado um Planejamento Estratégico participativo, contando com a colaboração de todos os atores da Companhia.

O objetivo principal dessas atividades foi no sentido de que, ao final do processo, os elementos estratégicos essenciais estivessem definidos, quais sejam: missão, visão, valores, objetivos e indicadores, tendo a participação das diversas áreas, colaboradores e administradores da organização.

Este relatório apresenta os elementos estratégicos essenciais e são detalhados os indicadores e metas definidas por meio de formulários, contemplando todas as informações necessárias para o cálculo e a análise de desempenho.

Apresenta, também, as construções realizadas ao longo do trabalho, com o mapa de *stakeholders*, contendo os principais grupos de interesse e seus respectivos interesses.



1

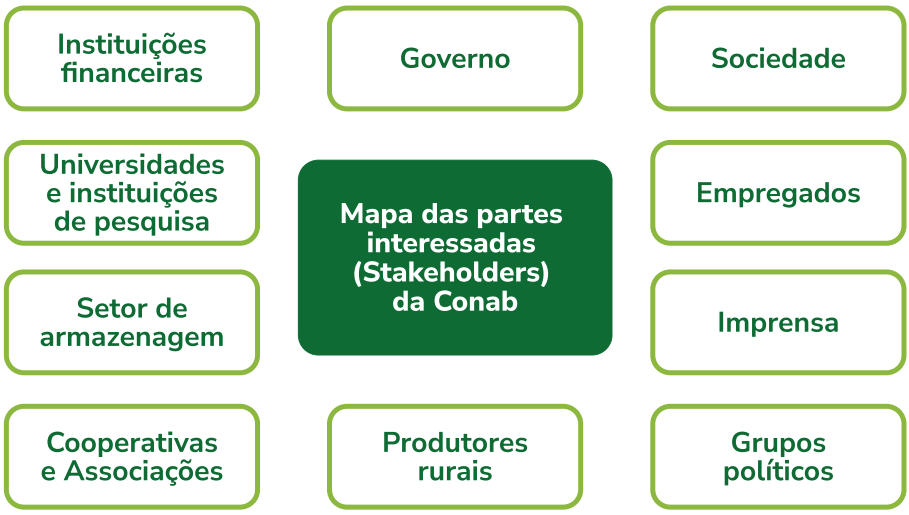
MAPA DOS STAKEHOLDERS

Com base nas entrevistas com os administradores da Companhia, foi elaborado o mapa de stakeholders da Conab. Esse mapa revelou a diversidade e complexidade dos grupos de interesse que impactam a organização. Como uma empresa pública dependente, a Conab é diretamente influenciada pelo Governo Federal, com o Tesouro Nacional e seu ministério supervisor desempenhando papéis centrais. Além disso, sua função social reforça o papel de políticas públicas na sua operação, o que envolve múltiplos ministérios e demandas diretas da União. Essa estrutura cria uma dependência institucional e orçamentária que condiciona as diretrizes estratégicas da Companhia, alinhando-a aos objetivos governamentais.

O mapeamento também evidenciou a importância de stakeholders internos e externos, com destaque para a sociedade civil e grupos vulneráveis, como agricultores familiares e comunidades indígenas, que são beneficiários diretos de programas operados pela Conab. Movimentos sociais, sindicatos e grupos ligados ao agronegócio possuem demandas específicas, enquanto os empregados da Companhia formam um grupo de interesse interno que contribui ativamente para a implementação das políticas públicas. A interação com a imprensa é igualmente crítica, pois influencia a visibilidade e a percepção pública das ações da empresa, além de exigir uma gestão de comunicação eficiente para atender a expectativas e possíveis pressões midiáticas.

Os produtores rurais, cooperativas e associações foram identificados como stakeholders diretamente relacionados à operação da Companhia, enquanto instituições de pesquisa e financeiras representam grupos que se beneficiam das informações geradas. Esses stakeholders desempenham papéis diferenciados na cadeia de valor da empresa, seja como clientes das informações estratégicas para o setor agrícola, seja como atores que demandam suporte direto em períodos de instabilidade de mercado. A seguir, apresentamos uma figura que sintetiza graficamente esse conjunto de stakeholders.

Figura 2 - Mapa de Stakeholders da Conab



Fonte: FGV Comunicação



2

MISSÃO, VISÃO E VALORES

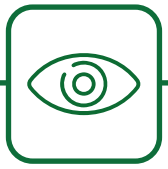
A partir dos insumos obtidos nas entrevistas e na avaliação em websurvey dos elementos da Missão, Visão e Valores (MVV), foi elaborada uma proposta preliminar do MVV, posteriormente sujeita a inúmeros debates na organização, tanto na matriz como nas regionais, dentro das oficinas realizadas nas superintendências regionais.

Esse processo permitiu uma intensa participação e discussão, com diversas sugestões de alteração recebidas. As sugestões foram, então, organizadas pelas equipes da Superintendência de estratégia e Organização (Suorg) e Fundação Getúlio Vargas (FGV) e consolidadas em 3 (três) propostas alternativas de declaração de Missão, 3 (três) para Visão e 2 (duas) para o conjunto de valores, tendo obtido os seguintes resultados finais:



MISSÃO

Contribuir para o abastecimento, a segurança alimentar e nutricional, a produção, a geração de renda e informações agropecuárias.



VISÃO

Ser referência na produção de informações agropecuárias, na execução de políticas de abastecimento e combate à fome, de fomento a produção de alimentos básicos e saudáveis e de fortalecimento da agricultura familiar.



VALORES

Integridade nos procedimentos, processos e resultados

Ética nas relações interpessoais e no trato com a coisa pública

Foco na superação dos desafios

Qualidade e regularidade na entrega, na execução de políticas e serviços pautados na sustentabilidade, com eficiência e eficácia

Valorização funcional, geracional e da dignidade humana

Promoção de ações que visam a autonomia e inclusão das mulheres

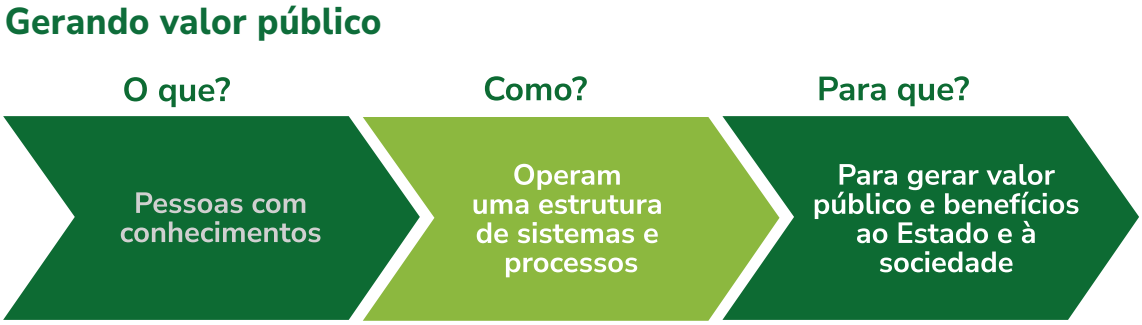


3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

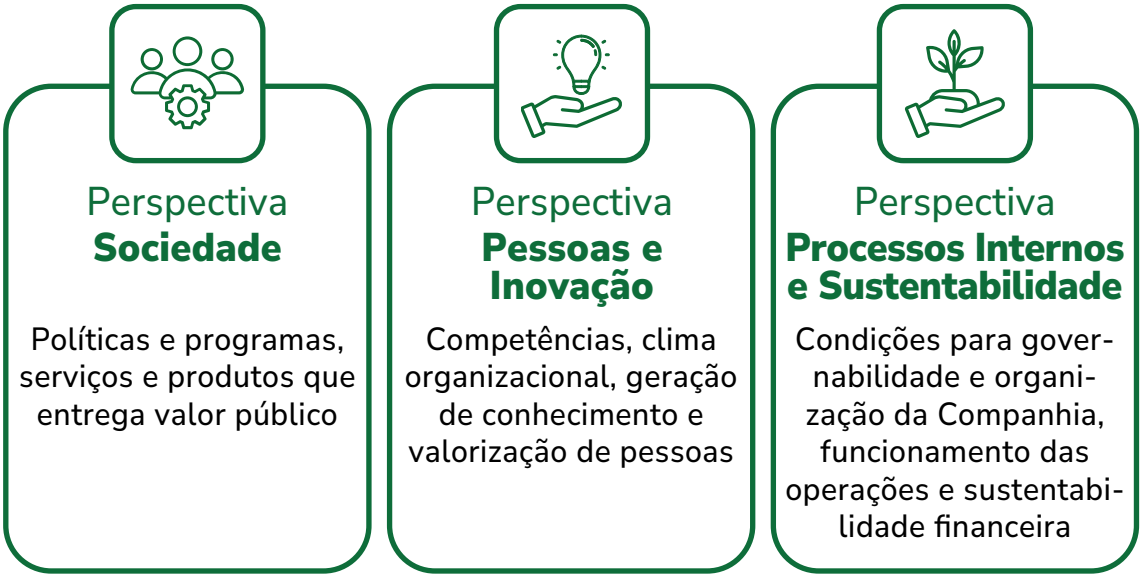
A oficina estratégica envolveu diretores, superintendentes e técnicos da empresa e conduziu à definição de um conjunto de 12 objetivos estratégicos, seguindo incentivo para elaboração de até quatro objetivos por cada uma de três dimensões relacionadas ao Balanced Scorecard (BsC). A lógica da escolha dessas três dimensões é trazida na Figura 3 a seguir:

Figura 3 - Lógica do BsC



Fonte: FGV Comunicação

Assim, o contexto de operacionalização e significado dessas perspectivas é:



Iniciado com prioridades e desafios apontados pelos administradores nas entrevistas, foram submetidos à avaliação do corpo de empregados pelo *websurvey* e consolidados na oficina. A seguir, foram debatidos nos encontros regionais, finalmente concluídos na oficina com os superintendentes.

Segue a listagem dessas três perspectivas, agrupando os objetivos estratégicos a serem buscados e respectivos indicadores e metas.

Perspectiva **Sociedade**

Objetivo 1

Fortalecer sistemas de abastecimento alimentar saudável, sustentável, inclusivo e justo, promovendo o diálogo institucional com a sociedade e estratégias de combate à fome.

1. Diversidade de alimentos fornecidos no âmbito do PAA
2. Diversidade de público que fornece para PAA
3. Equipamentos populares de abastecimento apoiado e/ou instituídos
4. Implantação da rede de abastecimento popular (projeto)
5. Implementação do novo ProVB (projeto)
6. Número de beneficiários consumidores atendidos pelo PAA e pela ADA

Objetivo 2

Formar e gerir estoques públicos de alimentos básicos

1. Quantidade por tipo de alimentos estocados
2. Capacidade estática dos armazéns credenciados
3. Ampliação da capacidade estática dos armazéns próprios

Objetivo 3

Estimular a produção de alimentos básicos e saudáveis, com garantia de renda

1. Quantidade de produtores de alimentos apoiados que acessam os instrumentos da PGPM
2. Quantidade de produtores de alimentos apoiados pelo PAA
3. Quantidade de produtores de alimentos apoiados pelo PGPMBio
4. Quantidade de produtores de alimentos capacitados por meio de parcerias
5. Execução do Programa Arroz da Gente

Objetivo 4

Ampliar a capacidade de prover informação agropecuária, de abastecimento e de logística

1. Monitoramento de preços de alimentos da cesta básica
2. Monitoramento de informações e gestão de dados da socieobiodiversidade
3. Desenvolvimento e implementação de rede de informações agropecuárias, de abastecimento e de logística (projeto)
4. Desenvolvimento e implementação do Observatório de preços (projeto)
5. Desenvolvimento e implementação de sistemas de informação e de gestão de dados agropecuários da sociobiodiversidade (projeto)

Perspectiva **Pessoas e Inovação**

Objetivo 1

Aprimorar as práticas de retenção de pessoas

1. E-NPS (employer net promote score: ferramenta que mede a satisfação e lealdade dos empregados)
2. Clima organizacional
3. Valorização humana (projeto)

Objetivo 2

Desenvolver as competências profissionais necessárias ao bom desempenho da Conab

1. Gestores capacitados em competência de liderança
2. Empregados capacitados em competências estratégicas (transversais) e técnicas

Objetivo 3

Aperfeiçoar as práticas de provisão de pessoas

1. Adequação do quadro funcional às necessidades da Companhia

2. Rotatividade de pessoal

Objetivo 4

Fomentar uma cultura organizacional focada na inovação e no compartilhamento do conhecimento

1. Elaboração e implementação de política de inovação da Companhia



Perspectiva
Processos Internos e Sustentabilidade

Objetivo 1

Fortalecer a governança, a gestão, a articulação com parceiros e otimizar os processos organizacionais

1. Elaboração de planos táticos e operacionais (superintendências regionais e matriz) alinhados ao planejamento estratégico e plano de negócios

2. Mapeamento dos processos organizacionais de nível 1 da cadeia de valor

3. Ações estratégicas por Superintendência e equivalentes da Matriz (melhores práticas)

Objetivo 2

Fortalecer a Companhia institucionalmente

1. Arrecadação de receitas discricionárias correntes

2. Modernização da infraestrutura tecnológica e implantação de soluções de TI

3. Execução orçamentária e financeira de programas, acordos, termos e parcerias internacionais firmados

Objetivo 3

Fortalecer a integridade da organização

1. Ações de prevenção de irregularidades identificadas e solucionadas

2. Cumprimento dos índices de governança e conformidade da Sest

Objetivo 4

Implementar ações de comunicação com beneficiários e fornecedores das políticas e programas da Companhia, fortalecer a imagem institucional junto ao governo e à sociedade

1. Menções positivas na imprensa

2. Participação em eventos regionais, nacionais e internacionais

3. Ações de comunicação externa



FGV COMUNICAÇÃO

Conab

MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO
AGRÁRIO E
AGRICULTURA FAMILIAR

GOVERNO FEDERAL
BRASIL
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO