

PLANO DE NEGÓCIOS 2026

Planejamento Estratégico
2025 – 2029

CLASSIFICAÇÃO:
Público Externo



PLANO DE NEGÓCIOS 2026

Planejamento Estratégico
2025-2029



MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO
AGRÁRIO E
AGRICULTURA FAMILIAR



Expediente

Companhia Nacional de Abastecimento (Conab)

Conselho de Administração

Presidente

Diego Donizetti G Machado

Membros

José Henrique da Silva

Jorge Lisandro Maia Ussan

Flávio Koutzii

Silvio Farnese

Antônio Alberto Matheus dos Santos Neto

Isabela Gomes Gebrim

Diretoria Executiva

Diretor Presidente (Presi)

João Edegar Pretto

Diretor-Executivo de Desenvolvimento, Inovação e Gestão de Pessoas (Digep)

Lenildo Dias de Moraes

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

Gerente de Planejamento Estratégico (Geple)

Gisele da Silva Queiroz

Plano de Negócios 2025 apoiado pelo Grupo de Trabalho Portaria nº 232 de 21/06/2024.
Plano de Negócios 2026 revisado pela Geple/Suorg.

Sumário

| | |
|--|-----------|
| Sumário executivo | 5 |
| Metodologia | 7 |
| 1. Mapa dos stakeholders | 11 |
| 2. Missão, visão e valores | 13 |
| 3. Objetivos estratégicos | 15 |
| 4. Perspectiva Sociedade | 21 |
| 5. Perspectiva Pessoas e Inovação | 39 |
| 6. Perspectiva Processos Internos e Sustentabilidade | 49 |
| 7. Alinhamento do Planejamento com as Estratégias do MDA | 63 |
| 8. Considerações finais | 66 |



SUMÁRIO EXECUTIVO

A Conab, por força da Lei nº13.303/2016, deve implantar o seu planejamento estratégico, por meio do Plano de Negócios e realizar as revisões anuais no período estipulado para o ciclo de 2025 a 2029.

Para a elaboração do Planejamento Estratégico da Conab, foram realizadas diversas oficinas de trabalho e atividades específicas objetivando garantir o nivelamento entre as diferentes áreas da organização, considerando o estágio de evolução de cada uma. Dessa forma, foi desenvolvido um Planejamento Estratégico participativo, contando com a colaboração das instâncias internas da Companhia.

O objetivo principal dessas atividades foi que, ao final do processo, os elementos estratégicos essenciais estivessem definidos, quais sejam: missão, visão, valores, objetivos e indicadores, tendo a participação das instâncias internas da Companhia.

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

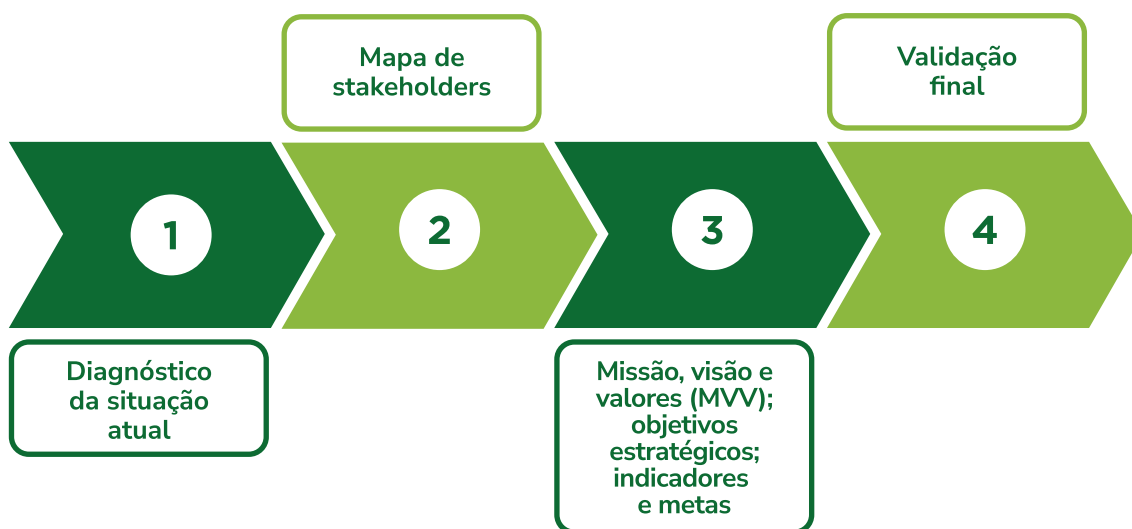
Apresenta, ainda, as construções desenvolvidas ao longo do trabalho, incluindo o mapa de *stakeholders* sendo esses os principais grupos de interesse da Companhia com suas respectivas expectativas.



METODOLOGIA

A elaboração do Planejamento Estratégico da Conab foi estruturada em quatro etapas principais, descritas a seguir.

Figura 1 - Procedimentos de elaboração do Planejamento Estratégico da Conab



O diagnóstico da situação atual da Conab foi realizado em três fases interdependentes e complementares. Primeiramente, realizou-se uma reunião com os *stakeholders* internos diretamente envolvidos no planejamento estratégico, cujo objetivo foi compreender as perspectivas desses participantes e garantir um alinhamento inicial sobre o processo. Em seguida, realizaram-se entrevistas com especialistas que conduziram a elaboração do planejamento estratégico vigente até 2024. Essas entrevistas foram essenciais para verificar as estratégias implementadas, bem como identificar possíveis lacunas ou áreas que demandavam melhorias, ajustes ou reestruturações para otimizar o desempenho organizacional.

Posteriormente, efetuou-se uma análise documental dos principais instrumentos institucionais da Conab, com o objetivo de extrair informações relevantes e fundamentadas para subsidiar as decisões e orientações estratégicas da Companhia.

Nesse contexto, adotou-se o Balanced Scorecard (BSC) como metodologia estruturante do Planejamento Estratégico da Conab. O BSC é uma metodologia de gestão estratégica que busca traduzir a visão e a estratégia da organização em objetivos, indicadores, metas e iniciativas, organizados em dimensões inter-relacionadas. Ao promover uma visão equilibrada entre métricas financeiras e não financeiras, o BSC possibilita o monitoramento contínuo do desempenho estratégico e do progresso em direção aos objetivos de longo prazo, orientando a tomada de decisão e a atuação institucional. A lógica dos objetivos estratégicos no BSC pode ser articulada por meio de um mapa estratégico, que funciona como uma representação visual dos objetivos distribuídos nas diferentes dimensões, evidenciando suas relações de causa e efeito e servindo como instrumento de alinhamento organizacional e de apoio à implementação da estratégia.

Para a construção do Mapa de *Stakeholders*, adotou-se uma abordagem baseada na condução de entrevistas semiestruturadas, realizadas tanto de forma presencial quanto virtual. As entrevistas envolveram diferentes níveis de liderança, incluindo superintendentes, membros da Diretoria-Executiva e do Conselho de Administração, proporcionando uma visão ampla e diversificada das percepções internas.

A partir dos resultados do diagnóstico realizado, a definição da Missão, Visão e Valores (MVV), Objetivos Estratégicos, indicadores e metas da Conab foi realizada em três fases principais. Inicialmente, um questionário eletrônico (*websurvey*) foi elaborado com o objetivo de mapear a percepção dos funcionários sobre a organização, abordando objetivos estratégicos e visão de futuro. Antes da aplicação, o questionário passou por uma validação com a participação de um representante de cada diretoria, formalizado pela Portaria nº 232, de 21/06/2024 do subgrupo de Planejamento Estratégico. Essa reunião teve o propósito de garantir a validade semântica dos itens e verificar a completude do conteúdo, assegurando que todas as áreas relevantes fossem cobertas.

A segunda fase compreendeu na realização de oficinas de trabalho com diretores e superintendentes da Conab. Durante as oficinas, foi utilizada a metodologia de painel integrado em duas rodadas. As sessões incluíram dinâmicas de plenária, nas quais cada grupo de participantes apresentava e defendia suas propostas. Ao final, todos realizavam uma votação para selecionar as quatro opções finais de Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos, sendo a plenária compreendida como o momento de reunião coletiva para apresentação, debate e validação conjunta das contribuições.

A terceira fase consistiu na realização de encontros regionais envolvendo os superintendentes das Superintendências Regionais da Conab no Rio de Janeiro, Mato Grosso, Santa Catarina, Paraíba e Pará, com o objetivo de ajustar redações e, quando necessário, revisar o escopo das diretrizes estabelecidas, refletindo as especificidades territoriais e consolidando a representatividade nacional.

Uma vez organizadas e consolidadas as sugestões e críticas, foi organizado um documento listando redações alternativas à Missão, Visão e Valores e aos Objetivos Estratégicos. Esse material foi apresentado e discutido com os reuniões de superintendentes da matriz, com posterior apresentação de propostas de indicadores e metas respectivas, com base na contribuição que poderiam agregar ao objetivo estratégico associado. Por fim, as Superintendências propuseram indicadores e metas respectivas, com base na contribuição que poderiam trazer ao objetivo estratégico associado.

Além das etapas descritas, foi realizada a revisão anual da estratégia em 2025, conforme previsto no ciclo de planejamento da Companhia. Para esse processo, adotou-se formulário específico por meio do qual as áreas manifestaram suas solicitações de alteração e aperfeiçoamento dos indicadores, exclusivamente para

vigência a partir de 2026, visto que as definições de 2025 permanecem inalteradas. Nesse sentido, as contribuições apresentadas foram analisadas tecnicamente pela Superintendência de Estratégia e Organização (Suorg), que consolidou as recomendações pertinentes com base nos critérios de materialidade, aderência, coerência técnica, temporalidade, padrão de referência e governança. Em seguida, o material foi submetido à apreciação do Conselho de Administração (Consad), que aprovou as alterações para publicação e vigência em 2026. Ressalta-se que essa etapa foi conduzida integralmente no âmbito interno da Conab.

A large, bold, white number '1' is centered in the upper half of the image. The background is a dark green, semi-transparent overlay of a strawberry plant with several ripe red strawberries and green leaves. The overall aesthetic is clean and modern.A white, stylized bracket is positioned on the left side of the text, extending vertically from the top of the text block to the bottom. The text 'MAPA DOS STAKEHOLDERS' is written in a bold, white, sans-serif font, centered horizontally in the lower half of the image.

**MAPA DOS
STAKEHOLDERS**

Com base nas entrevistas com os gestores 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*, com destaque dos externos, a sociedade civil e grupos vulneráveis, como agricultores familiares e comunidades indígenas, que são beneficiários diretos de programas operados pela Conab. Ainda, os movimentos sociais, sindicatos e grupos ligados ao agronegócio com demandas específicas. Por outro lado, 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 relevante, 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* exercem funções distintas na cadeia de valor da empresa, atuando tanto como demandantes e usuários das informações estratégicas voltadas ao setor agrícola quanto como instâncias que requerem suporte direto em contextos de instabilidade de mercado. A seguir, apresenta-se uma figura que sintetiza graficamente esse conjunto de *stakeholders*.

Figura 2 - Mapa de Stakeholders da Conab



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 pela equipe da Superintendência de Estratégia e Organização (Suorg) 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.

A person wearing yellow gloves is holding a basket of tomatoes in a field. The background is a green field with tomato plants. The image is overlaid with a dark green semi-transparent filter.

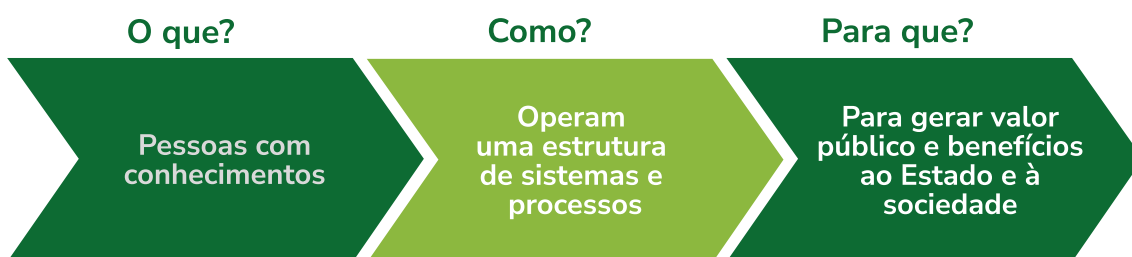
3

**OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS**

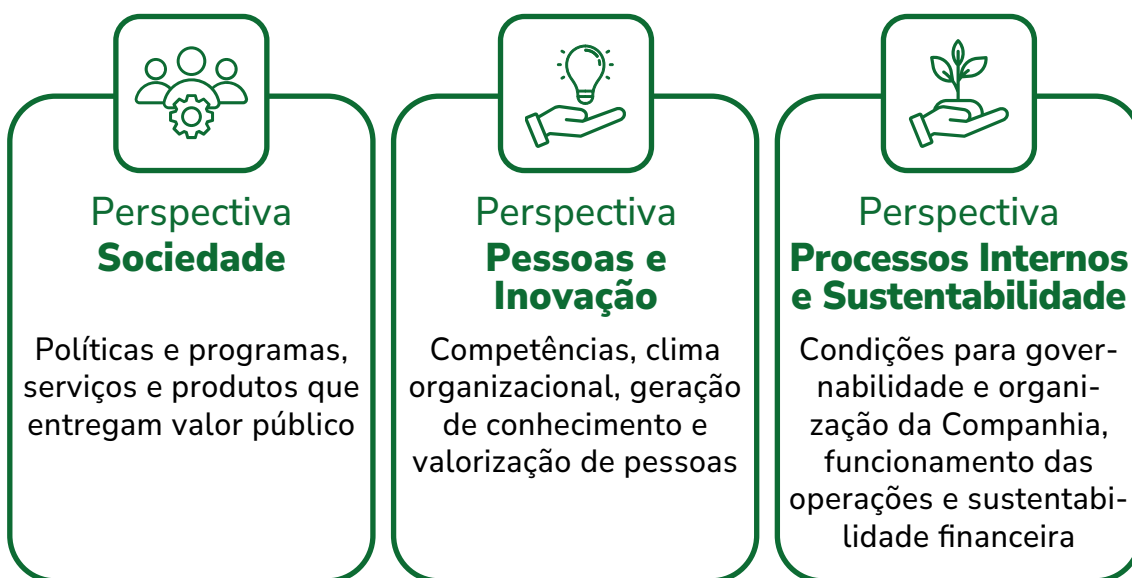
A oficina estratégica envolveu diretores, superintendentes e técnicos da empresa e conduziu à definição de um conjunto de doze objetivos estratégicos para elaboração de até quatro objetivos em cada uma de três dimensões é trazida na figura 3 a seguir:

Figura 3 - Lógica do BsC

Gerando valor público



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



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

Segue a listagem dessas três perspectivas, agrupando os objetivos estratégicos a serem buscados e seus 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 as estratégias de combate à fome.

1. Diversidade de alimentos fornecidos no âmbito do PAA -CDS
2. Diversidade de público que fornece para o PAA -CDS
3. Equipamentos populares de abastecimento apoiado e/ou instituídos
4. Índice de Implementação da Rede de Abastecimento Alimentar (projeto)
5. Índice de implementação do novo ProVB (projeto)
6. Número de beneficiários consumidores atendidos pela ADA
7. Número de atendimento às unidades receptoras atendidas pelo PAA/CDS

Objetivo 2

Formar e gerir estoques públicos de alimentos básicos

1. Quantidade, por tipo, de alimentos estocados
2. Capacidade de armazenagem disponível para formação e manutenção de estoques públicos de alimentos
3. Ampliação da capacidade operacional dos armazéns próprios

Objetivo 3

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

1. Evolução de criadores de animais que acessam o ProVB
2. Quantidade de produtores de alimentos apoiados pelo PAA-CDS
3. Quantidade de produtores de alimentos apoiados pelo Programa Sociobio Mais
4. 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 sociobiodiversidade
3. Desenvolvimento e implementação do Observatório de preços (projeto)
4. Desenvolvimento e implementação de sistemas de informações 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. Percentual de gestores capacitados em competências de liderança
2. Percentual de 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. Índice de rotatividade de pessoal

Objetivo 4

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

1. Elaboração e aprovação da Política e Plano de Inovação na Companhia (projeto)



Perspectiva **Processos Internos e Sustentabilidade**

Objetivo 1

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

1. Elaboração e execução de planos táticos e operacionais (Superintendências Regionais)
2. Mapeamento dos processos organizacionais da Cadeia de Valor
3. Mensuração do alcance dos resultados estratégicos da Conab

Objetivo 2

Fortalecer a Companhia institucionalmente

- 1.** Arrecadação de receitas discricionárias correntes
- 2.** Modernização da infraestrutura tecnológica e promoção da transformação digital
- 3.** Execução orçamentária e financeira de programas, acordos, termos e parceria nacionais e internacionais firmados
- 4.** Faturamento da Rede Armazenadora da Conab

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
- 4.** Integração institucional e articulação regional

4



**PERSPECTIVA
SOCIEDADE**

Objetivo 1

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

Seguem cinco indicadores e dois projetos elaborados para atingimento do objetivo:

Diversidade de alimentos fornecidos no âmbito do PAA-CDS

O Indicador Diversidade de Alimentos Fornecidos (IDA) no âmbito do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), na modalidade Compra com Doação Simultânea (CDS), tem como finalidade ampliar o fornecimento e a diversidade de alimentos da agricultura familiar para populações em situação de insegurança alimentar e nutricional.

Para aferir os resultados será considerado como base o número da diversidade de alimentos contratados para o PAA/CDS por ano. Assim, o Indicador Diversidade de Alimentos fornecidos (IDA) se dará da seguinte forma: Número de tipos de alimentos contratados na Modalidade CDS. Para os alimentos básicos componentes da cesta será utilizado o Decreto 11.936/2024. Unidade de medida: Número de produtos. Padrão de referência: 240 que corresponde ao valor médio de tipos de alimentos contratados na modalidade CDS, considerando a série histórica dos últimos sete anos.

| Indicador | Diversidade de alimentos fornecidos no âmbito do PAA/CDS | | | | |
|---------------------------|---|------|------|------|------|
| Responsável | Dipai | | | | |
| Fórmula | Número de tipos de alimentos contratados na modalidade Compra com Doação Simultânea (CDS) | | | | |
| Meta | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 95% | 260 | 280 | 300 | 320 |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Diversidade de público que fornece para o PAA/CDS

O Indicador Diversidade de Público (IDP) que fornece para o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), na modalidade Compra com Doação Simultânea (CDS) tem como objetivo ampliar a participação de projetos de maioria de povos originários (indígenas) e de demais Povos e Comunidades Tradicionais (PCTs) contratados pelo PAA-CDS. A medição do indicador se dará da seguinte forma: [Total de projetos de maioria de povos originários (indígenas) e de demais PCTS contratados pelo PAA-CDS (TPD)/ Total de projetos contratados pelo PAA-CDS (TPPAA)] x 100. Unidade de medida: Porcentagem. Padrão de referência: 12% que corresponde a média histórica dos últimos quinze anos.

| Indicador | Diversidade de público que fornece para o PAA /CDS | | | | |
|---------------------------|---|------|------|------|------|
| Responsável | Dipai | | | | |
| Fórmula | $IDP = \frac{\sum TPD}{TPPAA} \times 100$ | | | | |
| Meta | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 25% | 15% | 16% | 17% | 18% |
| | *Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros. | | | | |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Equipamentos populares de abastecimento apoiados e/ou instituídos

Para impulsionar os mecanismos de abastecimento alimentar, a Conab elaborou o Indicador número de Equipamentos Populares (IEP) de abastecimento apoiados e/ou instituídos que visa fortalecer experiências e arranjos territoriais de produção, de processamento, de distribuição, de comercialização, e de consumo de alimentos saudáveis, por meio da instituição de equipamentos populares de abastecimento, com foco nas especificidades regionais. Como base de dados será considerado o somatório (Σ) de cantinas/vendas comunitárias e/ou de feiras de alimentos apoiadas (EA) e /ou instituídas (EI) no ano. Ao final de cinco anos a meta será 1.400 equipamentos populares.

| Indicador | Equipamentos populares de abastecimento apoiados e/ou instituídos | | | | |
|---------------------------|---|------|------|------|------|
| Responsável | Dipai | | | | |
| Fórmula | $IEP = \sum EA + EI$ | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 280 | 280 | 280 | 280 | 280 |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Índice de implementação da Rede de Abastecimento Alimentar (projeto)

Para acompanhar a implementação da Rede de Abastecimento Alimentar e seu desempenho, a Conab elaborou o indicador “Índice de Implementação da Rede de Abastecimento Alimentar”. Considerando que trata-se de um projeto que está em fase de planejamento para implementação operacional em 2027, o indicador foi revisto em 2025 de forma que as metas estabelecidas são, cumulativamente:

- 2025: Aprovação do Marco Legal - AML (25%)
- 2026: Aprovação normativos internos e capacitação interna - ANICI (50%)
- 2027: Adequação da estrutura e implantação do projeto piloto - CIPP (100%)
- 2028 e 2029: Traçar metas para monitoramento e expansão.

| Projeto | | Índice de implementação da Rede de Abastecimento Popular |
|---------------------------|---|--|
| Responsável | Dirab | |
| Fórmula | IRAP = AML + ANICI + CIPP | |
| Meta | 2026: 50% 2027: 100% 2028 e 2029: traçar metas para monitoramento e expansão. | |
| Periodicidade de aferição | Anual | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | |

Índice de implementação do novo ProVB (projeto)

O objetivo deste indicador estratégico é acompanhar as fases de implementação do novo ProVB. Será considerado implementado quando as fases de adequação da estrutura e execução forem concluídas. O indicador foi revisto em 2025 de forma que as metas estabelecidas são, cumulativamente:

- 2025: Aprovação do Marco Legal - AML (25%)
- 2026: Aprovação normativos internos e capacitação interna - ANICI(50%)
- 2027: Adequação da estrutura e execução – AEE(100%)
- 2028 e 2029: Monitoramento com elaboração de metas.

| Projeto | Implementação do novo ProVB |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Responsável | Dirab |
| Fórmula | $IProVB = AML + ANICI + AEE$ |
| Meta | 2025: 25% 2026: 50% 2027: 100% |
| Periodicidade de aferição | Anual |
| Período do indicador | 2025 |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Número de beneficiários consumidores atendidos pela ADA

O objetivo deste indicador é acompanhar o alcance do atendimento da Ação de Distribuição de Alimentos (ADA).

A fórmula corresponde ao total de famílias atendidas durante o período, em comparação à demanda de atendimentos apresentada pelo Ministério de Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS). ADA: (número de beneficiários atendidos/número de beneficiários previstos) x 100.

| Indicador | Número de beneficiários consumidores atendidos pela ADA | | | | | | | | | | |
|---------------------------|---|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Responsável | Dirab | | | | | | | | | | |
| Fórmula | $ADA = (BA/BP) \times 100$ | | | | | | | | | | |
| Meta | <table border="1"> <thead> <tr> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> <th>2028</th> <th>2029</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table> | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | | | | | | | |
| 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | | | | | | | |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo 25% cumulativamente a cada trimestre | | | | | | | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | | | | | | | |

Número de atendimento às unidades receptoras atendidas pelo PAA/CDS

O objetivo deste indicador é acompanhar o alcance do atendimento do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), na modalidade Compra com Doação Simultânea (CDS).

Para aferir os resultados será considerado como base o número de atendimentos das Unidades Receptoras nos projetos de CDS do PAA por ano. Unidade de medida: Número de atendimento as Unidades. Padrão de referência: 1.432 que corresponde ao valor médio de atendimentos às Unidades Receptoras nos projetos de CDS, considerando a série histórica dos últimos sete anos.

| Indicador | Número de atendimento às unidades receptoras atendidas pelo PAA/CDS | | | | |
|---------------------------|---|-------|-------|-------|-------|
| Responsável | Dipai | | | | |
| Fórmula | Número de atendimentos às Unidades Receptoras PAA/CDS | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 1.450 | 1.750 | 2.050 | 2.350 | 2.650 |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Objetivo 2

Formar e gerir estoques públicos de alimentos básicos

Para mensuração deste objetivo estratégico, foram elaborados os três indicadores estratégicos a seguir:

Quantidade, por tipo, de alimento estocado

O objetivo deste indicador é reconfigurar os estoques públicos de alimentos básicos, tomando como referência o Decreto nº 11.936/2024, que dispõe sobre a composição da cesta básica para atender as situações de emergência.

A fórmula é a quantidade de alimento estocado = Soma das Aquisições, por tipo de produto + estoque disponível, por tipo de produto – vendas realizadas, por tipo de produto.

O quantitativo do estoque do Governo Federal será aferido anualmente, a partir das informações disponíveis no sistema Sistema de Gestão de Estoques da Conab (Sigest) em 31 de dezembro de cada ano.

| Indicador | Quantidade, por tipo, de alimento estocado |
|---------------------------|--|
| Responsável | Dirab |
| Fórmula | $QAE = \sum [(AQ. + ED) - VD]$ |
| Meta | <p>2025*: 1.200.000 t (500.000 t de arroz; 400.000 t de trigo e 300.000 t de milho)</p> <p>2026: 1.000.000 t (400.000 t arroz; 200.000 t trigo e 400.000 t de milho)</p> <p>2027: 1.700.000 t (900.000 t arroz; 500.000 t trigo e 300.000 t de milho)</p> <p>2028: 1.700.000 t (900.000 t arroz; 500.000 t trigo e 300.000 t de milho)</p> <p>2029: 1.700.000 t (900.000 t arroz; 500.000 t trigo e 300.000 t de milho)</p> <p><small>*Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros.</small></p> |
| Periodicidade de aferição | Anual |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Capacidade de armazenagem disponível para formação e manutenção de estoques públicos de alimentos

O objetivo do indicador é assegurar a disponibilidade de capacidade estática para execução dos instrumentos de formação de estoques. Como medição, será feito o somatório da Capacidade Estática Operacional (útil) dos Armazéns Próprios (CEAP), e somatório da Capacidade Estática dos Armazéns Credenciados (CEAC), com base nas informações constantes no Sistema de Cadastro Nacional de Unidades Armazenadoras (Sicarm), em 31 de dezembro de cada ano.

| Indicador | Capacidade de armazenagem disponível para formação e manutenção de estoques públicos de alimentos | | | | |
|---------------------------|---|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Responsável | Dirab | | | | |
| Fórmula | $CED = \sum CEAP + \sum CEAC$ | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 1.200.000 t | 1.500.000 t | 2.500.000 t | 2.750.000 t | 3.000.000 t |
| | *Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros. | | | | |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Ampliação da capacidade operacional dos armazéns próprios

O objetivo do indicador é acompanhar recomposição da capacidade operacional (útil) dos armazéns próprios da Conab, para execução dos instrumentos de formação de estoques e prestação de serviços à terceiros. A medição será realizada pela diferença entre a capacidade operacional (útil) dos armazéns próprios do ano vigente (COAPN) e a capacidade operacional dos armazéns próprios do ano anterior (COAPN-1), com base nas informações coletadas pela Suarm, em 31 de dezembro de cada ano.

| Indicador | Ampliação da capacidade operacional dos armazéns próprios | | | | |
|---------------------------|---|----------|----------|----------|-----------|
| Responsável | Dirab | | | | |
| Fórmula | RCE = COAPN - (COAPN-1) | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 20.000 t | 25.000 t | 25.000 t | 30.000 t | 100.000 t |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Objetivo 3

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

Para mensuração deste objetivo estratégico, foram elaborados os quatro indicadores estratégicos, os quais seguem abaixo:

Evolução de criadores de animais que acessam o ProVB

O objetivo deste indicador é mensurar a evolução da quantidade de criadores de animais que acessam o Programa de Vendas em Balcão (ProVB). A métrica do indicador será o somatório da quantidade de criadores de animais que acessam o ProVB, sendo:

Σ CProVB ano atual : soma de criadores atendidos atual;

Σ CrProVB ano 2024 : soma de criadores atendidos no ano de 2024.

| Indicador | Evolução de criadores de animais que acessam o ProVB |
|---------------------------|--|
| Responsável | Dirab |
| Fórmula | $\text{ProVB} = \left(\frac{\sum \text{CProVB ano atual} - \sum \text{CrProVBano 2024}}{\sum \text{CProVB ano 2024}} \right) * 100$ |
| Meta | <p>2025*: 100% em relação ao total de atendidos em 2024</p> <p>2026: 60% em relação ao total de atendidos em 2024</p> <p>2027: 70% em relação ao total de atendidos em 2024</p> <p>2028: 80% em relação ao total de atendidos em 2024</p> <p>2029: 90% em relação ao total de atendidos em 2024</p> <p><small>*Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros.</small></p> |
| Periodicidade de aferição | Anual |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Quantidade de Produtores de Alimentos Apoiados pelo PAA-CDS

O objetivo deste indicador é mensurar a evolução da quantidade de produtores apoiados por meio Programa de Aquisição de Alimentos PAA/CDS. O método de aferição será o somatório da quantidade de Produtores de Alimentos Básicos e Saudáveis Apoiados (PPAAAB), por ano, podendo ser ajustado conforme o orçamento disponibilizado. Unidade de medida: número de produtores. Padrão de referência: 16.900 - corresponde ao valor médio de produtores contratados na modalidade CDS, considerando a série histórica dos últimos sete anos.

| Indicador | Quantidade de produtores de alimentos apoiados pelo PAA/CDS | | | | |
|---------------------------|---|--------|--------|--------|--------|
| Responsável | Dipai | | | | |
| Fórmula | $QPPAA = \sum PPAA AB$ | | | | |
| Meta | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 25.000 | 18.900 | 20.900 | 22.900 | 25.000 |
| | *Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros. | | | | |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Quantidade de produtores de alimentos apoiados pelo Programa Sociobio Mais

O objetivo deste indicador é mensurar a evolução da quantidade de produtores apoiados por meio do Programa Sociobio Mais. Unidade de medida: Produtores de Alimentos Apoiados. Padrão de referência: 13.384 produtores de alimento apoiados em 2024.

| Indicador | Quantidade de produtores de alimentos apoiados pelo Programa Sociobio Mais | | | | |
|---------------------------|--|--------|--------|--------|--------|
| Responsável | Dipai | | | | |
| Fórmula | $QSociobioMais = \sum PSociobio Mais$ | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 14.000 | 15.800 | 17.500 | 20.000 | 20.000 |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Execução do Programa Arroz da Gente

O propósito do indicador é acompanhar a evolução da nacionalização da produção de arroz no Brasil, incluindo a produção da agricultura familiar, camponesa, indígena, quilombola e de Povos e Comunidades Tradicionais (PCTs). Para medição do indicador será considerado o percentual de execução anual de cada meta, considerando os percentuais iguais para cada execução dos seguintes itens, sendo que cada um equivale a 25% da meta: (A) área de arroz plantada, (B) N° de famílias de agricultores beneficiadas, (C) Toneladas de arroz produzidas na área apoiada pelo Programa e (D) N° de famílias apoiadas pelo Programa inseridas no PAA.

| Indicador | Execução do Programa Arroz da Gente | | | | |
|---------------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Responsável | Dipai | | | | |
| Fórmula | IEPAG = $\sum A + B + C + D$ | | | | |
| Meta | Área plantada | | | | |
| | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 21.000 ha | 12.000 ha | 15.000 ha | 20.000 ha | 30.000 ha |
| | N° famílias beneficiadas | | | | |
| | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| 14.000 | 9.375 | 13.750 | 18.125 | 22.500 | |
| Meta | Toneladas produzidas | | | | |
| | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 63.000 | 42.187,5 | 61.875 | 81.562,50 | 101.250 |
| | N° famílias apoiadas e inseridas no PAA | | | | |
| | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| 300 | 800 | 1.300 | 1.600 | 2.000 | |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

*Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros.

Objetivo 4

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

Para mensuração deste objetivo estratégico, foram elaborados dois indicadores e dois projetos estratégicos, os quais seguem abaixo:

Monitoramento de preços de alimentos da cesta básica

O indicador monitoramento de preços de alimentos da cesta básica busca monitorar o comportamento e as projeções dos preços dos itens componentes da nova cesta básica, de forma regionalizada, em todas as capitais, em conformidade com o Decreto nº 11.936/2024.

O método de aferição para 2025 considerou a quantidade de capitais com sistema de coleta de preços implantado e para os demais períodos de 2026 a 2029 será feito o monitoramento e disponibilização do preço de varejo de 30 produtos, em todas as capitais. Para mensuração foram consideradas em 2025 a quantidade de capitais com sistema de coleta de preços implantado (CI), dividido pelo total de capitais do país (TC) e para os demais anos será considerada a quantidade de produtos coletados no varejo em todas as capitais e disponibilizado no sistema da Conab (PC), dividido por 30, uma vez que essa é a quantidade de produtos que a meta almeja coletar os preços.



| Indicador | Monitoramento de preços de alimentos da cesta básica |
|---------------------------|--|
| Responsável | Dipai |
| Fórmula | 2025: $N^{\circ} \frac{CI}{TC} \times 100$ 2026 a 2029: $\frac{PC}{30} \times 100$ |
| Meta | <p>2025: 100%, nas capitais implantadas</p> <p>2026: 100% de preços de 30 produtos alimentícios no varejo coletados, em todas as capitais</p> <p>2027: 100% de preços de 30 produtos alimentícios no varejo coletados, em todas as capitais</p> <p>2028: 100% de preços de 30 produtos alimentícios no varejo coletados, em todas as capitais</p> <p>2029: 100% de preços de 30 produtos alimentícios no varejo coletados, em todas as capitais</p> |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo 25% cumulativamente a cada trimestre. |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Monitoramento de informações e gestão de dados da Sociobiodiversidade

O indicador objetiva fortalecer a compreensão a respeito dos sistemas produtivos da sociobiodiversidade a fim de subsidiar a proposição e a melhor execução de políticas públicas.

Para mensuração será considerada a quantidade de estudos/diagnósticos sobre sistemas produtivos da sociobiodiversidade apresentados (QE). O indicador de monitoramento de informações e gestão de dados da sociobiodiversidade (IMI-SocioBio) será mensurado pelo somatório dos estudos realizados (EocioBio) no ano. Atualmente a Sociobiodiversidade tem 17 produtos, assim, a meta é estudar todos os 17 produtos até 2028. Em 2029, será para algum produto que vier a ser acrescentado.

| Indicador | Monitoramento de informações e gestão de dados da sociobiodiversidade | | | | |
|---------------------------|---|------|------|------|------|
| Responsável | Dipai | | | | |
| Fórmula | $IMI\ SocioBio = \sum ESocioBio$ | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 5 | 5 | 5 | 2 | 1 |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Desenvolvimento e implementação do Observatório de Preços (projeto)

O Projeto de Desenvolvimento e Implementação do Observatório de Preços (PDIOP) tem como objetivo monitorar o comportamento e as projeções dos preços dos alimentos básicos, de forma regionalizada, para subsidiar a tomada de decisão em políticas públicas. O sistema a ser implementado será responsável por organizar e integrar informações sobre o abastecimento alimentar nacional, reunindo dados de diferentes fontes que abrangem toda a cadeia produtiva, desde a produção até o consumo (produção, processamento e beneficiamento; logística e distribuição; comercialização e consumo).

Para medição será considerada a porcentagem das Etapas de Desenvolvimento e Implementação do Observatório de Preços (EDIOP). A partir de 2027, será elaborado o indicador e metas para este projeto.

| Projeto | Desenvolvimento e implementação do Observatório de preços | | | | |
|---------------------------|---|------|------|------|------|
| Responsável | Dipai | | | | |
| Fórmula | PDIOP = \sum E DIOP | | | | |
| Meta | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 50% | 10% | 30% | 60% | 100% |
| | *Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros. | | | | |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. | | | | |
| Período do indicador | 2025-2029 | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Desenvolvimento e implementação de sistema de informações e de gestão de dados da sociobiodiversidade (projeto)

O projeto intitulado desenvolvimento e implementação de sistema de informações e de gestão de dados da sociobiodiversidade, tem como objetivo fortalecer a gestão e o uso sustentável da sociobiodiversidade, por meio de sistemas de informação.

Para medição será considerada a aferição da porcentagem de atingimento das etapas de desenvolvimento e implementação do sistema de informação e de gestão de dados da sociobiodiversidade (EDISSociobio). A partir de 2027, será elaborado o indicador e metas para este projeto.

| Projeto | | Desenvolvimento e implementação de sistema de informações e de gestão de dados da sociobiodiversidade | |
|----------------------------------|--|--|--|
| Responsável | Dipai | | |
| Fórmula | $PDISISocioBio = \sum EDISSociobio$ | | |
| Meta | 2025: Levantamento de requisitos (50%) e Desenvolvimento do sistema (50%) 2026: Homologação (50%) e Implementação (50%) | | |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. | | |
| Período do projeto | 2025-2026 | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | |



5

PERSPECTIVA
PESSOAS E
INOVAÇÃO

Objetivo 1

Aprimorar as práticas de retenção de pessoas

Para mensuração deste objetivo estratégico, foram elaborados dois indicadores e um projeto estratégico, os quais seguem abaixo:

E-NPS (Employer Net Promote Score)

O indicador E-NPS (Employer Net Promote Score), tem como objetivo medir a lealdade e saber exatamente o que faz um colaborador ser mais ou menos leal. É a medição se o colaborador tem a intensão de permanecer e indicar a Companhia para se trabalhar.

O método do Employee Net Promoter Score (E-NPS), utiliza sistema de pontuação o qual considera os “promotores” (quem seleciona pontos de 9 a 10 e estão felizes com a Companhia) (TP), os “neutros” (não estão insatisfeitos, mas também não estão empolgados) e os “detratores” (que pontuam entre 0 e 6 e estão insatisfeitos) (TD).

Anualmente será realizada uma pequena pesquisa interna para avaliar as pontuações acima citadas, a aferição será no 1º quadrimestre de cada ano. Para aferição, serão feitas perguntas simples em que o empregado deve responder em uma escala de 0 a 10 o quanto recomenda a Conab.

| Indicador | E-NPS (Employer Net Promote Score) | | | | |
|---------------------------|------------------------------------|------|------|------|------|
| Responsável | Digep | | | | |
| Fórmula | $E-NPS = \% TP - \% TD$ | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 55% | 60% | 65% | 70% | 75% |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Clima Organizacional

A pesquisa de clima organizacional da Conab tem como finalidade realizar um diagnóstico sobre o ambiente de trabalho na Companhia que permita propor melhorias organizacionais aos colaboradores. A participação é voluntária e essencial para que possamos identificar as oportunidades de melhorias e propor planos de ação que proporcione melhores condições de trabalho aos colaboradores da Conab.

Para aferição dos resultados será considerado o ÍNDICE DE FAVORABILIDADE (IF):
 $IF = (Soma\ dos\ pesos\ (P) / Total\ de\ respostas\ (TR)) \times 100$
a soma dos pesos = (nº de “discordo totalmente” x (-2)) + (nº de “discordo” x (-1)) + (nº de “concordo” x 1) + (nº de “concordo totalmente” x (-2)).

A base de dados para o indicador em 2025 serão apresentados dados coletados em 2024. Tendo em vista que a pesquisa é bianual e realizada ao final do ano, os dados em 2026 serão replicados de 2025, em 2027 os dados coletados em 2026, em 2028 serão os mesmos dados de 2027 e em 2029 serão apresentados dados coletados em 2028.

| Indicador | Clima Organizacional |
|---------------------------|--|
| Responsável | <u>Digep</u> |
| Fórmula | $IF = \frac{\sum P \times 100}{TP}$ |
| Meta | 2025: IF > 50: Favorável 2026: IF > 50: Favorável 2027: IF > 60: Favorável 2028: IF > 60: Favorável 2029: IF > 65: Favorável |
| Periodicidade de aferição | Bienal |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Valorização Humana (projeto)

A valorização humana nas organizações relaciona-se a diversas variáveis, tais como práticas de qualidade de vida, de recompensa, de desenvolvimento, de monitoramento. O plano de cargos, carreira e salário relaciona fatores salariais e de carreira que estão relacionados ao sentimento de valorização das pessoas nas organizações.

Assim, busca-se a partir da proposição de alterações no PCCS 2009, que está em vigor na Conab, apresentar propostas de alteração coerentes com o cenário em que a empresa atua, bem como as necessidades da organização em valorizar o corpo funcional de acordo com sua Política de Gestão de Pessoas. Por tratar-se de um indicador de esforço, os resultados serão mensurados através das etapas do projeto de revisão do PCCS 2009 (IPCCS).

| Projeto | Valorização humana |
|---------------------------|---|
| Responsável | Digep |
| Fórmula | IVH = IPCCS |
| Meta | 2025: 100% da etapa PR 2026: 100% da etapa AP 2027: 100% da etapa ET 2028: 100% da etapa IMP 2029: IS inicial |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Objetivo 2

Desenvolver as competências profissionais necessárias ao bom desempenho da Conab

Seguem dois indicadores elaborados para atingimento do objetivo:

Percentual de gestores capacitados em competências de liderança

O indicador percentual de gestores capacitados em competências de liderança visa otimizar a quantidade de gestores capacitados em liderança por ano, de forma a mensurar a quantidade de gestores que realizaram algum treinamento relacionado à liderança. Onde:

PGCL - Percentual de gestores capacitados em competências de liderança

GCL - nº de gestores que apresentaram algum certificado no ano corrente em temas voltados às competências de liderança

NG - nº de gestores da Conab. Serão utilizados como fonte dados do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sênior Sistemas e Universidade Corporativa da Conab (UniConab).

| Indicador | Percentual de gestores capacitados em competências de liderança |
|---------------------------|---|
| Responsável | Digep |
| Fórmula | $PGCL = (GCL/NG) * 100$ |
| Meta | 2025: 10% 2026: 15% 2027: 20% 2028: 25% 2029: 30% |
| Periodicidade de aferição | Semestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Percentual de empregados capacitados em competências estratégicas (transversais) e técnicas

O indicador visa otimizar a quantidade de empregados capacitados em competências estratégicas (transversais) por ano, de forma a mensurar a quantidade de empregados que realizaram algum treinamento relacionado às temáticas, onde:

PECET - Percentual de empregados capacitados em competências estratégicas e técnicas.

ECCE - nº de empregados que apresentaram algum certificado no ano corrente em temas voltados às competências estratégicas e técnicas (cursos, seminários, congressos, pós-graduação, graduação e etc). NE - nº de empregados da Conab. Serão utilizados como fonte dados do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), Sênior Sistemas e Universidade Corporativa da Conab (UniConab).

| Indicador | Percentual de empregados capacitados em competências estratégicas (transversais) e técnicas |
|---------------------------|---|
| Responsável | Digep |
| Fórmula | $PECET = [ECCE / NE] * 100$ |
| Meta | 2025: 15% 2026: 20% 2027: 25% 2028: 30% 2029: 35% |
| Periodicidade de aferição | Semestral , sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Objetivo 3

Aperfeiçoar as práticas de provisão de pessoas

Seguem dois indicadores elaborados para atingimento do objetivo:

Adequação do quadro funcional às necessidades da Companhia

A partir do Lotacionograma, aprovado pela Conab, será identificado se as áreas possuem pessoas, em quantidade adequadas para a execução de suas atividades. Destaca-se que a alocação das pessoas, a partir das movimentações internas já prevê a análise do perfil indicado para a área, o que também ocorre por decisões da Alta Administração.

Para medir a relação entre o quantitativo de vagas previstas e o número de empregados que ocupam essas vagas, será calculado o índice de alocação de pessoas (IAP) com base na comparação entre o número de vagas preenchidas e o total de vagas previstas. O índice de alocação de pessoas será expresso como percentual.

Para fins de cálculo do indicador: número de empregados alocados (EA) é a quantidade de funcionários que já ocupam as vagas dentro da área ou setor considerado, o número de vagas previstas (VP) é a quantidade total de vagas planejadas ou definidas para aquela área ou setor.

Em seguida, será feita a média ponderada dos índices individuais de alocação para encontrar o índice geral de alocação de pessoas da Conab. Para fins de aferição a análise a ser feita e dados apresentados até junho de cada ano, sendo que se o índice for de 100%: todas as vagas previstas estão ocupadas. Não há vaga ociosa no setor; índice abaixo de 100% indica que há vagas disponíveis não preenchidas e índice acima de 100% pode indicar que há mais empregados ocupando mais vagas do que o planejado. Assim:

$$\text{Ind} = \frac{\text{número de empregados alocados}}{\text{número de vagas previstas}} \times 100.$$

Número de Empregados Alocados: é a quantidade de funcionários que já ocupam as vagas dentro da área ou setor considerado.

Número de Vagas Previstas: é a quantidade total de vagas planejadas ou definidas para aquela área ou setor.

Em seguida, será feita a média ponderada dos índices individuais de alocação para encontrar o índice geral de alocação de pessoas da Conab:

| Indicador | Adequação do quadro funcional às necessidades da Companhia | | | | |
|---------------------------|--|------|------|------|------|
| Responsável | Digep | | | | |
| Fórmula | $IAP = \frac{EA \times 100}{VP}$ $\text{Ind. Geral. PondIGP} = \frac{\sum VP \times IA}{VP}$ | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 50% | 55% | 60% | 65% | 70% |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Índice de Rotatividade de Pessoal

O Índice de Rotatividade de Pessoal (IRP), também chamado de taxa de *turnover*, é um indicador que mede a quantidade de funcionários que saem de uma empresa em relação ao número total de funcionários.

Um índice de rotatividade alto pode ser um sinal de problemas na empresa, como insatisfação ou desmotivação dos colaboradores. A perda de colaboradores experientes pode causar a perda de capital intelectual e aumentar os gastos com novas contratações.

Para gerenciar o índice de rotatividade, é importante analisar o clima organizacional e diminuir os custos. Para fins de cálculo somente serão considerados os empregados do quadro de carreira. Para medição será considerado: (Qtd de empregados admitidos (TEA)+ Qtd de empregados desligados (TED)/ 2/nº total de empregados) x 100.

| Indicador | Índice de rotatividade de pessoal | | | | |
|---------------------------|---|--------|--------|--------|--------|
| Responsável | Digep | | | | |
| Fórmula | $IRP = \frac{(TEA + TED)}{N} \times 100$ | | | | |
| Meta | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | <= 10% | <= 14% | <= 13% | <= 12% | <= 10% |
| | *Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros. | | | | |
| Periodicidade de aferição | Trimestral , sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. | | | | |
| Polaridade | Quanto menor, melhor | | | | |

Objetivo 4

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

Segue o projeto elaborado para atingimento do objetivo:

Elaboração e aprovação da Política e Plano de Inovação na Companhia (projeto)

Este projeto tem por objetivo elaborar um estudo sobre as necessidades da Companhia, contemplando o cenário no qual está inserida, e assim, verificar as possibilidades de implementar novas adequações, inovando conforme sua necessidade, elaborando e aprovando a Política de Inovação (PI) e implementando uma nova cultura na Companhia. No ano de 2025 será realizado o estudo da política (EP), 2026 o rito de aprovação (RA) da Política e elaboração e aprovação do Plano de Inovação, e a partir de 2027 a implementação do Plano de Inovação. Após a aprovação serão estabelecidos os percentuais trimestrais da implementação.

| Projeto | Elaboração e aprovação da Política e Plano de Inovação na Companhia |
|----------------------------------|--|
| Responsável | Digep |
| Fórmula | PI = EP +RA (2025/2026) PI = IP (2027/2029) |
| Meta | <p>2025: Estudo aprovado 100%</p> <p>2026: Rito de aprovação 100%</p> <p>2027: Implementação 20%</p> <p>2028: Implementação 30%</p> <p>2029: Implementação 50%</p> |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |



6

**PERSPECTIVA
PROCESSOS
INTERNOS E
SUSTENTABILIDADE**

Objetivo 1

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

Seguem três indicadores elaborados para atingimento do objetivo:

Elaboração e execução de planos táticos e operacionais (Superintendências Regionais)

Elaboração de planos táticos e operacionais pela Superintendência de Estratégia e Organização (Suorg) com as Superintendências Regionais de forma alinhada ao Planejamento Estratégico e Plano de Negócios sob a coordenação da PRESI /Coordenadoria Geral de Relações Institucionais e Acompanhamento Regionais (CRIAR) quanto ao acompanhamento das metas para inserção no Geplanes.

Este indicador mede a elaboração (2025) e a execução (2026–2029) dos planos táticos e operacionais das Regionais, assegurando aderência ao Planejamento Estratégico e ao Plano de Negócios vigente. Cada plano deve conter 2 indicadores prioritários regionais, acompanhados trimestralmente, de forma a permitir o monitoramento e alcance das metas estratégicas da Conab, sendo a fórmula: Execução dos Planos Táticos e Operacionais (PTO): $\text{Soma dos Resultado (SR)} / \text{Soma das Metas (SM)} \times 100$.

| Indicador | Elaboração de planos táticos e operacionais (Superintendências Regionais) |
|----------------------------------|---|
| Responsável | Presi |
| Fórmula | PTO = (SR ÷ SM) × 100 |
| Meta | <p>2025: 10 = 5 Matriz + 5 Regionais</p> <p>2026: 80% de execução dos indicadores regionais</p> <p>2027: 90% de execução dos indicadores regionais</p> <p>2028: 100% de execução dos indicadores regionais consolidando resultados finais</p> <p>2029: 100% de execução dos indicadores regionais consolidando resultados finais</p> |
| Periodicidade de aferição | Semestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Mapeamento dos processos organizacionais da Cadeia de Valor

Realizar o mapeamento dos processos de nível 1, constantes da Cadeia de Valor atualizada para o ciclo 2025/2029. A Cadeia de Valor é a representação gráfica de como são organizados e agrupados os processos de trabalho da Companhia, a fim de que ela cumpra sua missão e gere valor para seus clientes. A partir de sua Cadeia de Valor, a Conab vem aperfeiçoando sua Gestão por Processos, que, alinhada a Gestão Estratégica, propicia a tomada de decisão mais assertiva com relação à priorização das iniciativas de melhoria e inovação, orientando-a no alcance de sua Visão de Futuro. Dessa forma, para garantir o fiel cumprimento da cadeia de valor faz-se necessário o mapeamento de seus processos.

O objetivo de todo trabalho de Gestão de Processos é atentar para todas as atividades dos processos para que estes ocorram com eficácia e eficiência ao longo de toda cadeia, proporcionando um maior valor percebido pelo cliente no momento da entrega do produto ou serviço. O indicador de mapeamento de processos (IMP) será o somatório dos processos organizacionais mapeados no ano (POM).

| Indicador | Mapeamento dos processos organizacionais da Cadeia de Valor | | | | |
|---------------------------|--|------|------|------|------|
| Responsável | Presi | | | | |
| Fórmula | IMP = \sum POM | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Mensuração o alcance dos resultados estratégicos da Conab

Mensuração o alcance dos resultados estratégicos da Conab, assegurando que os indicadores estratégicos previstos no Plano de Negócios sejam efetivamente cumpridos, sob a coordenação da PRESI/ Superintendência de Estratégia e Organização (Suorg). Este indicador mede a proporção de indicadores estratégicos que atingiram suas metas no período de referência semestral e anual.

O foco é avaliar a efetividade global da estratégia da Conab e as alterações necessárias para o atingimento das metas, fornecendo uma visão consolidada para a Diretoria e o Conselho de Administração, sendo a fórmula: Índice de Alcance dos Resultados Estratégicos (IARE): Indicadores com Meta Atingida (IMA)/Total de Indicadores Estratégicos (TIE)x100.

| Indicador | | Mensuração o alcance dos resultados estratégicos da Conab |
|---------------------------|--|---|
| Responsável | Presi | |
| Fórmula | $IARE = (IMA \div TIE) \times 100$ | |
| Meta | <p>2025*: 100%</p> <p>2026: 70% de execução dos indicadores no ano.</p> <p>2027: 80% de execução dos indicadores no ano.</p> <p>2028: 90% de execução dos indicadores no ano.</p> <p>2029: 100% de execução dos indicadores no ano.</p> <p><small>*Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros.</small></p> | |
| Periodicidade de aferição | Semestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | |

Objetivo 2

Fortalecer a Companhia institucionalmente

Para mensuração deste objetivo estratégico, foram elaborados os quatro indicadores que seguem:

Arrecadação de receitas discricionárias correntes

O indicador Arrecadação de receitas discricionárias correntes (IARD) tem como objetivo mensurar o percentual de receita de alugueis. A arrecadação do período (AP) - arrecadação período anterior (APA) / arrecadação período anterior (APA) x 100. Para medição será considerada a extração da receita de alugueis na DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício).

| Indicador | Arrecadação de receitas discricionárias correntes | | | | |
|---------------------------|---|------|------|------|------|
| Responsável | Diafi | | | | |
| Fórmula | $IARD = \frac{(AP - APA) \times 100}{APA}$ | | | | |
| Meta | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 99% | 5,7% | 5,7% | 5,7% | 5,7% |
| | *Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros. | | | | |
| Periodicidade de aferição | Semestral, sendo: 1º trimestre: 2% 2º trimestre: 3,7% | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Modernização da infraestrutura tecnológica e promoção da transformação digital

O indicador Modernização da infraestrutura tecnológica e promoção da transformação digital é o Índice de medição que reflete a evolução da implantação dos projetos de TI, englobando projetos de infraestrutura e de desenvolvimento de sistemas, assim como o atendimento aos chamados. Os projetos prioritizados terão peso 7 e o atendimento de chamados terá peso 3.

Para aferição será considerado o cálculo efetuado em cima dos percentuais de progresso dos projetos prioritizados para o ano a serem executados pela Sutin, considerando projetos dentro do Plano de Transformação Digital, Priorizados pelo Comitê Estratégico de Tecnologia da Informação (CETI) e Projetos executados via Termo de Execução Descentralizada (TED). No caso dos chamados, o percentual de chamados encerrados no período. A cada ano aumentar 1% (um por cento). Será utilizada a seguinte fórmula para cálculo do indicador : $(IE) = [0,7 \times ((\% \text{ de execução dos Projetos do plano de transformação digital} + \% \text{ de execução dos projetos prioritizados no CETI} + \% \text{ de execução dos projetos executados via TED})/3) + 0,3 \times (\% \text{ do N}^\circ \text{ de chamados atendidos no período de dezembro a novembro})$.

| Indicador | Modernização da infraestrutura tecnológica e promoção da transformação digital | | | | |
|---------------------------|---|------|------|------|------|
| Responsável | Dipai | | | | |
| Fórmula | $IE = [0,7 \times ((\% \text{ de execução dos Projetos do plano de transformação digital} + \% \text{ de execução dos projetos priorizados no CETI} + \% \text{ de execução dos projetos executados via TED})/3) + 0,3 \times (\% \text{ do N}^\circ \text{ de chamados atendidos no período de dezembro a novembro})$ | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 80% | 82% | 84% | 88% | 90% |
| | *Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros. | | | | |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo: 1º trimestre: 10% 2º trimestre: 40% 3º trimestre: 60% 4º trimestre: 82% | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

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

O indicador Percentual de execução de programas, acordos, termos e parcerias nacionais e internacionais firmados é importante para a Companhia na medida em que o aumento de parcerias firmadas significa fortalecimento da marca, diversificação e ampliação das atividades finalísticas, com a possibilidade de incremento no volume de recursos executados.

Para medição do indicador, a execução das Parcerias Firmadas (IPF) será considerado o Orçamento Empenhado (OE) dividido pelo Orçamento Disponibilizado (OD) x100 para estas parcerias.

| Indicador | Execução orçamentária e financeira de programas, acordos, termos e parcerias nacionais e internacionais firmados | | | | |
|---------------------------|--|------|------|------|------|
| Responsável | Diafi | | | | |
| Fórmula | PF = OG/OD x 100 | | | | |
| Meta | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 80% | 82% | 84% | 88% | 90% |
| Periodicidade de aferição | Semestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Faturamento da Rede Armazenadora da Conab

Este indicador terá como proposição mensurar e demonstrar as receitas advindas da prestação de serviço a terceiros pelas Unidades Armazenadoras próprias da Conab, bem como a importância estratégica dessas Unidades no suporte ao setor agropecuário, e auxílio na logística produtiva local. Além disso, contribuirá para definição de ações para aumentar a execução operacional da rede armazenadora da Conab que presta serviço a terceiros para que haja impacto financeiro crescente das receitas advindas da prestação de serviço de armazenagem a terceiros. O exercício de 2021 apresentou o menor faturamento da série histórica e menor interferência de sazonalidades atípicas dos anos anteriores, constituindo a base mais estável, comparável e tecnicamente adequada para aferição e evolução do indicador.

FRAC: Faturamento da Rede Armazenadora da Conab em relação ao ano 2021 (%);

FAA: Faturamento ano Atual (R\$);

FAA2021: Faturamento ano 2021 (R\$).

| Indicador | Faturamento da Rede Armazenadora da Conab |
|---------------------------|---|
| Responsável | Dirab |
| Fórmula | $FRAC = ((FAA - FAA2021)/FAA2021) * 100$ |
| Meta | <p>2026: 18% em relação ao faturamento do ano 2021</p> <p>2027: 31% em relação ao faturamento do ano 2021</p> <p>2028: 44% em relação ao faturamento do ano 2021</p> <p>2029: 57% em relação ao faturamento do ano 2021</p> |
| Periodicidade de aferição | Anual |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Objetivo 3

Fortalecer a integridade da organização

Para mensuração deste objetivo estratégico, foram elaborados os dois indicadores abaixo:

Ações de prevenção de irregularidades solucionadas

O indicador de ações de prevenção de irregularidades solucionadas (IS) tem como objetivo minimizar os índices de irregularidades e melhorar a execução dos programas da Conab por meio da fiscalização.

Para medição será considerado o total de irregularidades solucionadas (TIS) x 100 / total de irregularidades identificadas (TII). A medição será realizada por meio do controle da SUFIS dividido pelo número de vistorias executadas.

| Indicador | Ações de prevenção de irregularidades solucionadas | | | | |
|---------------------------|--|------|------|------|------|
| Responsável | Diafi | | | | |
| Fórmula | $IS = \sum TIS/TII \times 100$ | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 80% | 82% | 84% | 86% | 88% |
| Periodicidade de aferição | Trimestral | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Cumprimento dos índices de governança e conformidade da Sest

O indicador percentual de cumprimento dos índices de governança e conformidade da Sest tem como objetivo fortalecer os instrumentos de governança e integridade da Companhia, dando cumprimento aos índices de governança e de conformidade que são avaliados pela Sest/MGI, no que couber, quais sejam, o IC-SEST e IG-SEST. O dado a ser utilizado para computo da meta é o percentual de atingimento informado pela Sest, com base nas informações prestadas pela Conab.

Ressalta-se que tais indicadores são validados anualmente pela Sest, conferindo maior confiabilidade e transparência ao processo de avaliação.

Para computo da fórmula, será dividido o resultado do IC-SEST pela sua nota máxima possível; somando se ao resultado do IG-SEST dividido pela sua nota máxima possível; dividir esse resultado por dois, com vistas a obter o resultado médio, e por fim, multiplicar por cem, para encontrar a porcentagem.

| Indicador | Cumprimento dos índices de governança e conformidade da Sest | | | | |
|---------------------------|---|------|------|------|------|
| Responsável | Presi | | | | |
| Fórmula | $\left\{ \left(\frac{\text{Resultado IC-Sest}}{\text{Nota máx. possível}} \right) + \left(\frac{\text{Resultado IGSEST}}{\text{Nota máx. possível}} \right) \right\} / 2 \times 100$ | | | | |
| Meta | 2025* | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 25% | 50% | 65% | 70% | 75% |
| | *Para efeito de histórico, considera-se o desempenho de 2025 conforme a metodologia vigente naquele exercício. A partir de 2026, aplica-se integralmente a metodologia revisada, que define novas bases de cálculo, metas e parâmetros. | | | | |
| Periodicidade de aferição | Anual | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

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

Para mensuração deste objetivo estratégico, foram elaborados os quatro indicadores estratégicos abaixo:

Menções positivas na imprensa

O indicador percentual de menções positivas na imprensa (II) tem como objetivo acompanhar a Produção de releases, organização de entrevistas coletivas e atendimento à imprensa para aumentar as menções à Conab. Como forma de aferição será considerado o monitoramento realizado pela empresa de clipagem, e para medição será o somatório de menções positivas (MP) dividido pelo total de menções na mídia (TM) multiplicado por cem. O ano de referência é 2024.

| Indicador | Menções positivas na imprensa |
|---------------------------|--|
| Responsável | Presi |
| Fórmula | $II = \frac{\sum MP}{TM} \times 100$ |
| Meta | Aumento de 5% ao ano |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. |
| Polaridade | Quanto maior, melhor |

Participação em eventos regionais, nacionais e internacionais

O indicador número de participação em eventos (IPE) regionais, nacionais e internacionais tem como objetivo contabilizar a participação em eventos (PE) regionais, nacionais e internacionais da área de atuação da Conab, com estandes, material institucional, palestras e capacitações relacionadas às políticas executadas pela Conab, individualmente ou em parceria com outras entidades públicas, privadas e do terceiro setor. Em 2026 não foi estipulado aumento na participação, tendo em vista período eleitoral.

| Indicador | Participação em eventos regionais, nacionais e internacionais | | | | |
|---------------------------|--|------|------|------|------|
| Responsável | Presi | | | | |
| Fórmula | $IPE = \sum PE$ | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 270 | 270 | 270 | 280 | 300 |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Ações de comunicação externa

O indicador número de ações de comunicação externa (IACE) tem por objetivo mensurar a produção de releases para o site e distribuição à imprensa, elaboração e publicação de posts nas redes sociais, organização de entrevistas e atendimento a demandas da imprensa. Para medição serão consideradas todas as ações de comunicação externa (ACE), realizadas no ano, não consideradas as comunicações de rotina.

| Indicador | Ações de comunicação externa | | | | |
|---------------------------|--|-------|-------|-------|-------|
| Responsável | Presi | | | | |
| Fórmula | IACE = \sum ACE | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 2.800 | 2.900 | 3.000 | 3.100 | 3.200 |
| Periodicidade de aferição | Trimestral, sendo divididos em percentuais iguais cumulativamente. | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

Integração institucional e articulação regional

O indicador está diretamente correlacionado à estratégia institucional, na medida em que promove a integração das Superintendências Regionais e o alinhamento quanto aos rumos que a Conab precisa seguir de forma articulada. Dessa forma, valoriza-se o alinhamento estratégico em toda a Companhia, fortalecendo a coesão organizacional e a efetividade do Planejamento Estratégico.

Tratam-se de elaboração de atividades de relações institucionais com as Superintendências Regionais, por meio de coordenação de encontros nacionais, regionais (nas 5 regiões ou nas 27 individualmente) e inter-regionais alinhados aos temas sugeridos pela Matriz, em conjunto com as Regionais. Sendo:

- Encontros Nacionais (EN): realização de encontro nacional com os Superintendentes regionais uma vez por ano.
- Encontros Regionais (ER): realização de encontros regionais concentrando to-

das as Suregs de determinada região em uma região (Norte, Nordeste, Sul, Sudeste e Centro-Oeste) ou encontros individuais em cada uma das 27 Superintendências Regionais.

- Encontros Inter-regionais (EI); realização de encontros entre as regionais para realização de intercâmbio de experiências e possibilitar a disseminação de boas práticas.

Para assegurar a efetividade da iniciativa, estabelece-se a realização mínima de: 1 Encontro Nacional (EN), 5 Encontros Regionais (ER) e 2 Encontros Inter-regionais (EI). Para cálculo, considera-se o somatório dos encontros realizados (EN, ER e EI), dividido por 0,8, e multiplicado por 10. A realização de 8 encontros corresponde a 100% da meta. Por essa razão, o coeficiente 0,8 é aplicado na fórmula, de modo a ajustar o resultado ao patamar de referência estabelecido.

| Indicador | Integração institucional e articulação regional | | | | |
|---------------------------|---|------|------|------|------|
| Responsável | Presi | | | | |
| Fórmula | $\frac{\sum ER+EI \times 10}{0,8}$ | | | | |
| Meta | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 |
| | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Periodicidade de aferição | Semestral, sendo 50% em cada semestre. | | | | |
| Polaridade | Quanto maior, melhor | | | | |

7

**ALINHAMENTO DO
PLANEJAMENTO COM
AS ESTRATÉGIAS
DO MDA**

A Conab, de acordo com o Decreto nº 11.396, de 21 de janeiro de 2023, é vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA) e faz parte do Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento do Governo Federal (SIOP), por meio do qual é possível acompanhar a execução dos recursos destinados à Companhia, por meio de suas entregas finalísticas, vinculadas ao Plano Plurianual do Governo Federal, como desmembramento do MDA.

Dentro do sistema de planejamento, a Conab está inserida no programa orçamentário 0032 - Programa de Gestão e Manutenção do Poder Executivo na ação orçamentária 49202 2000 Administração da Unidade, para atendimento das demandas administrativas.

Para as atividades finalísticas, a Conab está inserida no programa orçamentário 5636 - Abastecimento e Soberania Alimentar nas ações orçamentárias:

- 2130 Formação de Estoques Públicos - AGF;
- 2137 Fiscalização dos Estoques e das Operações de Garantia e Sustentação de Preços na Comercialização de Produtos Agropecuários;
- 21B9 Promoção e Fortalecimento da Comercialização, do Abastecimento, e do Acesso aos Mercados para a Agricultura Familiar e Povos e Comunidades Tradicionais.

Em nove de dezembro de 2024, foi publicado o Decreto nº 12.302, que institui o Sistema de Coordenação da Governança e da Supervisão Ministerial das Empresas Estatais Federais e estabelece em seu art. 5º, inciso III:

“Art. 5º Compete aos órgãos setoriais do Sisest:

(...)

III - promover a harmonização do planejamento estratégico da empresa estatal vinculada com as políticas públicas, as estratégias e as prioridades estabelecidas para o setor de atuação;”

Consigna-se, portanto, que o planejamento estratégico da Conab foi elaborado considerando as diretrizes estratégicas do ministério supervisor. A alta administração da Conab participou efetivamente das oficinas de construção do planejamento estratégico do MDA, ocorridas em 2024 e participa do Comitê de Governança e Gestão Estratégica do MDA.

Observar-se, ainda, que o planejamento estratégico da Conab está alinhado com a missão, visão, valores e os objetivos estratégicos do MDA, especialmente no que tange a missão de fortalecer a agricultura familiar e impulsionar a produção sustentável de alimentos saudáveis ao povo brasileiro. O documento da Conab, também está em consonância com os objetivos estratégicos do órgão supervisor,



considerando a promoção da produção de alimentos saudáveis, a redução das desigualdades, a geração de renda, a segurança alimentar e energética, a mitigação e adaptação às mudanças climáticas e a ampliação da disponibilidade e do abastecimento de alimentos diversificados com base em sistemas alimentares saudáveis e sustentáveis, para promoção da cooperação e soberania alimentar.

Dessa forma, para o pleno atendimento do Decreto supracitado, registra-se o entendimento de que o planejamento estratégico da Conab está em harmonia com as diretrizes estratégicas do ministério supervisor.

8



**CONSIDERAÇÕES
FINAIS**

A implementação do Plano Estratégico da Conab, delineado para o ciclo 2025-2029, apresenta desafios significativos que refletem a complexidade da gestão pública no Brasil reforçando a importância de uma gestão eficiente, capaz de equilibrar restrições orçamentárias e alcançar os objetivos estratégicos definidos.

Nesse sentido, foram desenvolvidas estratégias para que a Conab possa, de maneira mais ágil e eficiente, se posicionar a Companhia como referência no setor.

O fortalecimento do papel da Conab na execução de políticas públicas é outra dimensão essencial do plano. Programas de aquisição de alimentos e formação de estoques públicos são pilares na promoção da segurança alimentar e nutricional, no estímulo à agricultura familiar e na mitigação das desigualdades sociais. Essas iniciativas reforçam o impacto social da Conab, ao mesmo tempo em que consolidam sua relevância no cenário nacional e internacional.

Adicionalmente, o alinhamento do plano estratégico da Conab com as prioridades e metas governamentais demonstra o potencial da Companhia em contribuir para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Esse alinhamento não apenas legitima as ações da Conab perante os stakeholders (partes interessadas ou influenciadas), mas também em relação à sua articulação com diversos parceiros.

Os objetivos estratégicos traçados neste plano refletem a diversidade e a complexidade das demandas enfrentadas pela Conab. Cada meta é acompanhada de indicadores específicos, permitindo o monitoramento e a avaliação contínua do progresso, o que é essencial para garantir a efetividade do plano.

A relevância do planejamento estratégico vai além da organização interna. Ele é um instrumento fundamental para que a Conab continue desempenhando seu papel como promotora de políticas públicas que impactam diretamente a vida de milhões de brasileiros, especialmente os mais vulneráveis. Além disso, o plano serve como uma plataforma para o fortalecimento da governança corporativa e da transparência, aspectos indispensáveis para manter a confiança da sociedade e dos parceiros institucionais.

A integração de práticas inovadoras e sustentáveis no planejamento estratégico evidencia o compromisso da Companhia em liderar a transformação do setor agroalimentar no Brasil, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico de forma inclusiva e sustentável.

O envolvimento de gestores, superintendentes regionais e colaboradores na elaboração do plano estratégico reflete o compromisso coletivo em sua implementação. Essa participação ativa assegura que as estratégias sejam represen-

tativas das realidades regionais e fortalece o engajamento interno para enfrentar os desafios e alcançar os objetivos traçados.

Nesse contexto, o Planejamento Estratégico da Conab é uma ferramenta indispensável para guiar a organização da Companhia em sua missão de contribuir para o abastecimento, a segurança alimentar e nutricional, a geração de renda e informações agropecuárias promovendo o desenvolvimento agrícola no Brasil.

Assim, o planejamento sintetiza uma visão de futuro, aspirando ser referência na execução de políticas públicas de abastecimento, de fomento ao consumo de alimentos saudáveis, da agricultura familiar e de combate à fome, pautada na eficiência, sustentabilidade e impacto social, reforçando a importância da Conab como protagonista nas políticas públicas e na construção de um sistema agroalimentar mais justo e resiliente.



MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO
AGRÁRIO E
AGRICULTURA FAMILIAR

