

BALANÇO DE GESTÃO

CONAB

2023

2024

2025



Conab

Companhia Nacional de Abastecimento



BALANÇO DE GESTÃO
CONAB

2023

2024

2025

Organizadores

Marco Aurelio Ruediger

Natascha Rodenbusch Valente

Amaro Grassi

Gustavo Moraes



Conab

Companhia Nacional de Abastecimento

Brasília
2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Balanço de gestão Conab 2023, 2024, 2025 / organizadores: Marco Aurélio Ruediger, Natascha Rodenbusch Valente, Amaro Grassi, Gustavo Moraes. - Rio de Janeiro : FGV ECMI : Conab, 2026. 72 p.

ISBN: 978-65-83956-05-7

1. Companhia Nacional de Abastecimento (Brasil). 2. Abastecimento de alimentos - Brasil. 3. Agricultura e Estado - Brasil. I. Ruediger, Marco Aurélio, 1959-. II. Valente, Natascha Rodenbusch. III. Grassi, Amaro. IV. Moraes, Gustavo. V. Escola de Comunicação, Mídia e Informação. VI. Companhia Nacional de Abastecimento (Brasil)

CDD – 338.1981



A Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) é uma empresa pública com sede em Brasília/DF, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA). Sua missão é contribuir para o abastecimento, a segurança alimentar e nutricional, a produção, a geração de renda e informações agropecuárias.

Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

**Ministro do Desenvolvimento Agrário
e Agricultura Familiar (MDA)**

Luiz Paulo Teixeira Ferreira

**Diretor-Presidente da Companhia
Nacional de Abastecimento (Conab)**

João Edegar Pretto

**Diretora-Executiva Administrativa,
Financeira e de Fiscalização (Diafi)**

Rosa Neide Sandes de Almeida

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

Lenildo Dias de Moraes

**Diretor-Executivo de Operações
e Abastecimento (Dirab)**

Arnoldo Anacleto de Campos

**Diretor-Executivo de Política Agrícola
e Informações (Dipai)**

Sílvio Isoppo Porto

Superintendente de Estratégia e Organização (Suorg)

Natascha Rodenbusch Valente

Assessora da Presidência (Suorg)

Fernanda Nunes Queiroz

Assessora da Presidência (Suorg)

Mônica Soares Cruz

Assistente de Superintendência (Suorg)

Fernanda Malysz



Fundada em 1944, a Fundação Getúlio Vargas nasceu com o objetivo de promover o desenvolvimento socioeconômico do Brasil por meio da formação de administradores qualificados, nas áreas pública e privada. Ao longo do tempo, a FGV ampliou sua atuação para outras áreas do conhecimento, como Ciências Sociais, Direito, Economia, Matemática Aplicada, Ciência de Dados, Relações Internacionais e Comunicação, sendo referência em qualidade e excelência, com suas dez escolas.

Edifício Luiz Simões Lopes (Sede)
Praia de Botafogo 190, Rio de Janeiro
RJ - CEP 22250-900
Caixa Postal 62.591 CEP 22257-970
Tel.: (21) 3799-5498 | www.fgv.br

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



Criada em 2022, a Escola de Comunicação, Mídia e Informação (FGV Comunicação) é pioneira em formar o novo perfil de profissionais que atuará em setores estratégicos de Comunicação, Mídia e Informação de instituições públicas, empresas privadas e organizações do Terceiro Setor. A Escola traz a tradição da FGV e a ampla experiência da FGV DAPP na aplicação de Tecnologia e Ciência de Dados para inovar e propor soluções no campo da Comunicação.

Diretor

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

Vice-Diretor

Amaro Grassi

Coordenação Executiva

Beatriz Pinheiro

Coordenação do Projeto Editorial

Nicole Ingouville

Coordenação Técnica

Gustavo Moraes

Equipe Técnica

Joaquim Fontes Filho
Daiane Roldão
Victor Piaia
Denisson Santos
Raphael Lebigre

Edição e Revisão de Texto

Vitor Castro

Coordenação Gráfica

Ana Cotta
Flávia Trizotto

Projeto Gráfico e Diagramação

Guilherme Howat

APRESENTAÇÃO

O REENCONTRO COM O DESENVOLVIMENTO E A CIDADANIA

Ao assumirmos a condução da Companhia Nacional de Abastecimento em 2023, depa-ramo-nos com um cenário que refletia o desmonte das estruturas estatais essenciais ao desenvolvimento do país. Encontramos uma empresa que, embora preservasse a excelên-cia técnica de seus quadros, via-se progressivamente deslocada de sua função social, limi-tando-se cada vez mais à geração de informações e com seus instrumentos de execução desmobilizados. O desafio, portanto, transcendia a gestão interna; tratava-se de reintegrar a **Conab** ao esforço maior do Governo Federal de reconstrução das capacidades do Estado brasileiro, devolvendo à sociedade as políticas públicas necessárias para garantir cidada-nia e crescimento.

Este Balanço de Gestão (2023–2025) narra essa trajetória de retomada, guiada por uma premissa fundamental que reorientou nossa atuação: a compreensão de que a soberania alimentar e nutricional é um ciclo vivo, no qual a produção no campo só encontra seu sen-tido pleno quando garante a dignidade no prato.

É essa diretriz que costura a narrativa a seguir. Partimos da necessidade do combate à fome, reposicionando a Companhia como parte da rede garantidora do direito humano à alimentação adequada. A revitalização do Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) e a presença do Estado onde o mercado não alcança, materializam essa visão de que a eficiência pública se mede, primeiramente, pelo impacto social, incidindo diretamente na qualidade de vida das pessoas.



Contudo, para assegurar o abastecimento, é preciso proteger quem produz. A segurança alimentar e nutricional é indissociável da segurança no campo. Reafirmamos, assim, o compromisso histórico com a Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM) e o suporte à comercialização, demonstrando que o apoio à agricultura familiar e a toda produção agropecuária brasileira são faces da mesma moeda. A **Conab** voltou a ser o porto seguro do produtor e a inteligência que instrumentaliza governos e mercados.

Para sustentar essas duas pontas, a demanda social e a oferta produtiva, foi imperativo olhar para dentro. A reconstrução passou pela modernização tecnológica, pela recuperação da infraestrutura física e, sobretudo, pela valorização do corpo funcional e das Superintendências Regionais. Foi preciso recompor a casa para que a Companhia pudesse, novamente, oferecer respostas ágeis e precisas em todo o território nacional.

O resultado desse esforço coletivo é uma **Conab** que recuperou sua voz e sua credibilidade, reposicionando-se perante a sociedade e a mídia como autoridade técnica e fonte segura.

O que apresentamos aqui é o registro de uma gestão que devolveu à Companhia sua capacidade operacional, buscando a soberania alimentar da população, protegendo quem produz e o que é produzido, além de integrar a cidade e o campo em um único projeto de nação.

Boa leitura.

EDITORIAL

O RESGATE DA CONAB: VALORIZAR QUEM FAZ, PROTEGER QUEM PRODUZ, ALIMENTAR O BRASIL

A **Conab**, mais do que uma empresa pública voltada ao abastecimento, ao longo de sua história tem sido uma instituição essencial para o país. No entanto, em 2023, quando assumimos a gestão da Companhia, nos deparamos com uma empresa sem o devido protagonismo estratégico. A diminuição de sua capacidade operacional ficou evidenciada pela ausência de investimentos e manutenção na rede armazenadora, que teve 27 unidades fechadas nos anos anteriores. A Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM) estava fragilizada, os estoques públicos, com níveis historicamente baixíssimos, eram insuficientes para conter a alta dos preços dos alimentos e garantir renda ao produtor.

Enquanto 33 milhões de brasileiros estavam em situação de insegurança alimentar e nutricional, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) que, com o mesmo recurso gera renda para a agricultura familiar e leva alimentação saudável para pessoas em situação de vulnerabilidade, sofreu uma acentuada redução orçamentária e operacional.

Essa gestão, decidida a romper com este cenário, alinhada ao esforço nacional de reconstrução das políticas de segurança alimentar e nutricional, ao fortalecimento da agricultura familiar e ao compromisso de combater a fome, iniciou um grande processo de resgate, reestruturação e reposicionamento da Companhia. A empresa precisava voltar a ter o papel fundamental na operação de políticas públicas de abastecimento, na garantia da soberania alimentar e do Direito Humano à Alimentação Adequada (DHAA). Foram muitos desafios enfrentados, mas voltamos a tornar a **Conab** forte novamente.

Nos últimos três anos de gestão, com determinação, planejamento estratégico e ações efetivas, recompusemos o orçamento da **Conab**, que saltou de R\$ 69,8 milhões, em 2023, para R\$ 217,2 milhões em 2025. Além disso, melhoramos a estrutura física, recuperamos e modernizamos a rede armazenadora, aumentando em 20% a capacidade operacional, o que amplia a oferta dos serviços

de armazenagem. Para além da infraestrutura física, com foco na ampliação e qualificação do quadro funcional, realizamos concurso público e implementamos o programa de Pós-graduação.

Um marco importante do qual a **Conab** fez parte, por ter contribuído efetivamente, em articulação com o Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), o Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS) e o Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) para que o Brasil saísse do Mapa da Fome da FAO em 2025.

E fomos além. O PAA, executado pela **Conab**, registrou, somente em 2025, a maior demanda da história, voltando a se destacar como uma política estratégica para a segurança alimentar e nutricional, ampliando o acesso à alimentação saudável e fortalecendo a agricultura familiar. No mesmo ano, colhemos a maior safra agrícola da história do Brasil, com 350,3 milhões de toneladas

de grãos e, depois de mais de uma década, voltamos a formar estoques públicos. Com a ampliação de Programa Venda em Balcão (ProVB) pequenos criadores puderam sustentar a produção de proteína animal, reduzindo seus custos com a compra de milho a preços justos. Com mais ofertas de alimentos no mercado e com o apoio de quem produz, a comida passou a chegar mais barata na mesa da população.

Hoje, podemos afirmar que a **Conab** teve sua função pública fortalecida, é reconhecida por gerar informações agropecuárias, pela execução de políticas agrícolas, de abastecimento e de segurança alimentar e nutricional. Ela, mais do que nunca, é um pilar fundamental para a soberania alimentar brasileira, pautada pela visão de um país mais justo, levando comida a quem precisa e dignidade à mulher e ao homem do campo.

Edegar Pretto
*Presidente da **Conab***



A GERAÇÃO DE VALOR À SOCIEDADE

LUCRO SOCIAL: MENSURANDO O IMPACTO DA CONAB NA VIDA DOS BRASILEIROS

O resgate da função social da Companhia Nacional de Abastecimento, detalhado nas páginas deste balanço, **não está fundamentado somente nos resultados apresentados**, ele se materializa em geração de riqueza e cidadania.

Em um cenário onde a eficiência pública é frequentemente questionada, a **Conab** apresenta pela primeira vez na história o seu lucro social, um indicador que traduz, em valores financeiros, o retorno efetivo que as políticas públicas de abastecimento, segurança alimentar e nutricional e a inteligência agropecuária entregam à sociedade.

Mais do que uma métrica de transparência, o lucro social demonstra como a atuação do Estado, ao garantir a soberania alimentar e proteger quem produz – seja um agricultor familiar ou uma grande empresa – contribui para impulsionar a geração de riqueza do país. Os resultados de 2025 mostram que o investimento público na **Conab** possui um valioso efeito multiplicador na economia:

Esse retorno expressivo, que totalizou um **lucro social de R\$ 18,4 bilhões em 2025**, se traduz em geração de renda no campo e comida na mesa de quem precisa. O resultado se expressa no fortalecimento da agricultura familiar, na produção e disseminação de informações estratégicas para orientar a atividade agrícola — de pequenos a grandes produtores — e no fomento às economias locais.

A força desse impacto é impulsionada pela capilaridade de programas estruturantes que voltaram a operar com robustez. Destacam-se políticas públicas de geração de renda no campo e programas estratégicos para a garantia do direito humano à alimentação adequada (DHAA), como a **Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM)**, o **Programa de Valorização da Sociobiodiversidade (Sociobio Mais)**, o **Programa de Venda em Balcão (ProVB)**, o **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)**, a **Ação de Distribuição de Alimentos (ADA)**, a **Inteligência Agropecuária** e os **serviços de armazenagem**.

**Para cada R\$ 1,00 investido na Companhia,
R\$ 8,78 retornaram para a sociedade brasileira.**



Como medimos o nosso impacto

Como chegamos a esse valor? O cálculo do lucro social vai muito além da contabilidade tradicional. Enquanto um balanço financeiro convencional considera apenas receitas e despesas, **o nosso balanço mede as transformações econômicas e sociais geradas pelas ações da Companhia.** Para isso, são somados os investimentos internos – como a valorização do quadro funcional e o recolhimento de tributos – ao principal motor desse resultado: o impacto econômico e social das políticas públicas executadas pela **Conab**.

É importante destacar que o Lucro Social da **Conab** foi calculado a partir de metodologias consolidadas na literatura econômica e nas melhores práticas de avaliação de políticas públicas. Para fins de transparência, a metodologia utilizada para o lucro social encontra-se disponível no Anexo Metodológico deste relatório.

De forma didática, utilizamos parâmetros consolidados para calcular como cada ação da **Conab** reverbera na sociedade, seja garantindo que não falte alimento, protegendo a renda de quem planta, corrigindo falhas de mercado ou incluindo o pequeno produtor na economia formal.

Para traduzir esses resultados de forma clara, o lucro social é consolidado em um único indicador, o **Índice de Lucro Social (ILS)**, que permite visualizar de forma direta o efeito multiplicador dos recursos públicos aplicados pela Companhia. Ele é o grande termômetro da nossa eficiência pública. A lógica do cálculo é direta: dividimos o Lucro Social total gerado pelo Total de Recursos Investidos na Companhia para a execução de suas políticas.

O resultado do retorno de R\$ 8,78 para a sociedade não é apenas um dado estatístico. Ele é a demonstração prática de que a **Conab** funciona e entrega resultados. Ele prova que **investir no abastecimento nacional não é gasto, mas sim um dos caminhos mais seguros e rentáveis para o desenvolvimento do país.** Ao apresentar esse índice, a Companhia reafirma o seu papel insubstituível: transformar o compromisso do Estado em comida na mesa, garantindo o direito à alimentação e ajudando a reconstruir um Brasil mais forte e menos desigual.

COMIDA NA MESA

Impactar a vida das
pessoas no combate
à fome e assegurar
o abastecimento



RENDA PARA QUEM PLANTA, COMIDA PARA QUEM PRECISA

Instrumento fundamental de combate à fome, o **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA)**, reinstituído em 2023, garante geração de renda no meio rural e leva alimentação saudável a pessoas em situações de insegurança alimentar e nutricional.

Muito além de um programa de compra de alimentos, o PAA promove o acesso à alimentação adequada ao mesmo tempo que se preocupa com a inclusão social e o combate à fome. Voltado a agricultores familiares, assentados da reforma agrária, povos indígenas, comunidades quilombolas e demais povos e comunidades tradicionais, além de famílias em situação de vulnerabilidade social, com protagonismo das mulheres, o PAA é um dos motores essenciais da segurança alimentar e nutricional. Além disso, houve ampliação das aquisições de sementes e materiais propagativos, priorizando sementes, mudas e manivas crioulas, com foco nos povos indígenas e comunidades tradicionais (PCTs).

A execução do PAA permite o incentivo ao consumo e à valorização dos alimentos produzidos pela agricultura familiar, além de garantir o acesso à alimentação saudável para pessoas em situação de insegurança alimentar. Houve significativo crescimento das operações no triênio que marcam a retomada do PAA, reposicionando a **Conab** como agente estratégico na execução de políticas públicas de segurança alimentar e apoio à agricultura familiar. De 2023 a 2025 os valores contratados ultrapassaram R\$ 1,8 bilhão.

Em 2025 a Conab recebeu a maior demanda da história do PAA, o que consolida o Programa como política estruturante de geração de renda no meio rural





Resultados

Neste último triênio, a **Conab** exerceu papel central na retomada e expansão do PAA, alcançando resultados expressivos em escala nacional. 12 medidas adotadas neste período foram importantes para essa recuperação:

- 1** Valorização dos produtos da agricultura familiar, fixando os preços de aquisição com metodologia baseada na cotação média dos mercados de varejo e feiras da agricultura familiar locais ou regionais.
- 2** Atualização dos limites financeiros de acesso, que passaram de R\$ 8 mil para R\$ 15 mil por unidade familiar por ano.
- 3** Na ausência de Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP válida) ou do Cadastro Nacional da Agricultura Familiar (CAF ativo), no caso de beneficiários fornecedores identificados como povos e comunidades tradicionais, foi regulamentado o acesso pelo cadastro do CadÚnico, aumentando a participação deste grupo prioritário.



- 4** Na ausência de DAP válida ou CAF ativo pelos assentados da reforma agrária, foi possível ser utilizado como documento para qualificação como beneficiário fornecedor a "Certidão de Beneficiário", emitida pelo sistema de informações de projetos de reforma, do INCRA, visando garantir o acesso para este público estipulado como prioritário pelo legislador do programa.
- 5** Adesão ao entendimento estabelecido pela Agência de Defesa Agropecuária e Florestal do Estado do Amazonas (ADAF), da Superintendência Federal de Agricultura, Pecuária e Abastecimento do Amazonas (SFA/AM) e do Ministério Público Federal do Amazonas (MPF/AM), de que é permitida a aquisição de produtos de origem animal e vegetal processados de povos originários e comunidades tradicionais, sem as exigências usuais de controle de sanidade, desde que o produto seja consumido pela própria comunidade tradicional, respeitando os hábitos alimentares locais.
- 6** Tratamento prioritário às cozinhas solidárias, fortalecendo sua atuação enquanto equipamento de segurança alimentar e nutricional. Durante e após o período pandêmico de Covid-19, as cozinhas solidárias se estabeleceram como um dos principais aparelhos de combate a insegurança alimentar e nutricional, uma vez que alcançam populações marginalizadas não atendidas por instituições filiadas ao sistema de assistência social dos municípios.
- 7** Aquisição de sementes e materiais propagativos no escopo da modalidade Compra com Doação Simultânea (PAA/CDS).



- 8** Inovação no estabelecimento do entendimento das unidades receptoras de alimentos do programa, inserindo equipamentos de segurança alimentar e nutricional de iniciativa da sociedade civil, diversificando as unidades e dando maior apoio àquelas que tem menos financiamento para aquisição de alimentos nas suas ações.
- 9** Sistema de critérios de pontuação concedendo prioridade de contratação para público previsto no dispositivo legal, como povos originários e comunidades tradicionais, mulheres rurais, juventude rural e assentados da reforma agrária.
- 10** Sistema de critérios de pontuação concedendo prioridade de contratação para produtos orgânicos e agroecológicos, aumentando a participação destes alimentos nas aquisições públicas, ofertando à população alimentos certificados.
- 11** Distribuição dos recursos do programa entre os estados da federação brasileira, considerando os dados de níveis de segurança alimentar e nutricional do relatório obtido por meio do Sistema de Vigilância Alimentar e Nutricional (SISVAN), do Ministério da Saúde, destinando mais recursos para os estados onde os desafios das ações de segurança alimentar e nutricional são maiores.
- 12** Determinação para que a **Conab** realize as contratações sempre junto às organizações da agricultura familiar, fortalecendo o cooperativismo e o associativismo.

Cozinhas solidárias, agricultura familiar e o protagonismo feminino

A execução do programa Cozinhas Solidárias está intrinsecamente ligada à inclusão produtiva. Nesse sentido, a **Conab** prioriza a aquisição de alimentos cultivados por mulheres rurais, povos tradicionais e assentados, garantindo que o recurso público seja um instrumento de correção de desigualdades históricas.

Essa diretriz institucional reforça o compromisso da Companhia com o empoderamento feminino no campo. Ao direcionar suas políticas de compras para esse público, a **Conab** promove o protagonismo e a autonomia de camponesas, agricultoras e coletivos de mulheres que, em sua maioria, enfrentam situação de vulnerabilidade econômica e social.



As **Cozinhas Solidárias** se tornaram equipamentos essenciais de segurança alimentar e nutricional, especialmente para **populações vulneráveis que necessitam de proteção social**



Inclusão produtiva

Entrega de sementes e ferramentas.



Geração de renda

Venda da produção via programa de aquisição de alimentos.



Destinação dos alimentos às cozinhas solidárias.

Com a retomada do PAA, a **Conab** promoveu a reestruturação de fluxos operacionais, ampliou a capacidade de atendimento às organizações fornecedoras e reforçou a articulação com o Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS), entes federativos e a rede socioassistencial.

Os impactos do Programa incluem o fortalecimento das economias locais, a ampliação da renda de agricultores familiares, a valorização da produção sustentável e o abastecimento regular de equipamentos públicos e entidades socioassistenciais com alimentos diversificados e saudáveis, contribuindo diretamente para a redução da insegurança alimentar.

O crescimento das operações no triênio 2023-2025 reposiciona a **Conab** como agente estratégico para o enfrentamento da fome, para a dinamização das economias rurais e para a promoção da inclusão produtiva de públicos historicamente vulnerabilizados, contribuindo para a reconstrução de capacidades institucionais e para o fortalecimento das políticas públicas de abastecimento e segurança alimentar e nutricional no Brasil. É a agricultura familiar alimentando o país.

PAA em números (2023-2025)

Os resultados do triênio garantiram o fortalecimento do PAA como uma **política estratégica de combate à fome e de promoção da agricultura familiar.**



Expansão histórica na aquisição de sementes e materiais propagativos, com um **aumento do volume de quase 39 vezes** de 2023 para 2025.



R\$ 1,8 bilhão em contratações realizadas junto à agricultura familiar

O PAA teve **atuação em mais de 1.750 municípios**, em todos os estados e no Distrito Federal



28%

Assentados da reforma agrária

As **Cozinhas Solidárias receberam 9 mil toneladas de alimentos** apenas em 2025. De 2023 a 2025 os recursos também aumentaram: passaram de **R\$ 31 milhões para R\$ 117 milhões.**





Foram adquiridas mais de **215 mil toneladas de alimentos**, de frutas, legumes, verduras, raízes, tubérculos, grãos, carnes, farinhas, laticínios, sementes e materiais propagativos

19%

Povos e comunidades tradicionais

53%

Agricultores/as familiares

O investimento anual em aquisição de sementes **saltou de R\$ 4 milhões (208 toneladas) para R\$ 34,5 milhões** (8 mil toneladas) apenas em 2025. No acumulado do último triênio, os recursos destinados a essa finalidade totalizaram **R\$ 57,1 milhões**



Mais de 136 mil agricultores familiares acessaram o Programa entre 2023 e 2025, sendo **27 mil integrantes de povos e comunidades tradicionais (PCTs)** e **36 mil assentados da reforma agrária**



Foram **2780 organizações** fornecedoras da agricultura familiar e a execução de **mais de 6 mil projetos**

No triênio 2023-2025 o orçamento destinado pelo Programa foi de **mais de R\$ 1,8 bilhão**



Mais de 1 milhão de cestas de alimentos entregues

A **Conab**, em parceria com a Secretaria de Segurança Alimentar e Nutricional (Sesan) do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS), atua através do programa **Ação de Distribuição de Alimentos (ADA)** para atender famílias em situação de insegurança alimentar e nutricional. O programa é voltado especialmente para municípios ou regiões com declaração de emergência ou calamidade pública, e grupos populacionais identificados por características socioculturais, econômicas ou conjunturais particulares que demandam atendimento diferenciado.

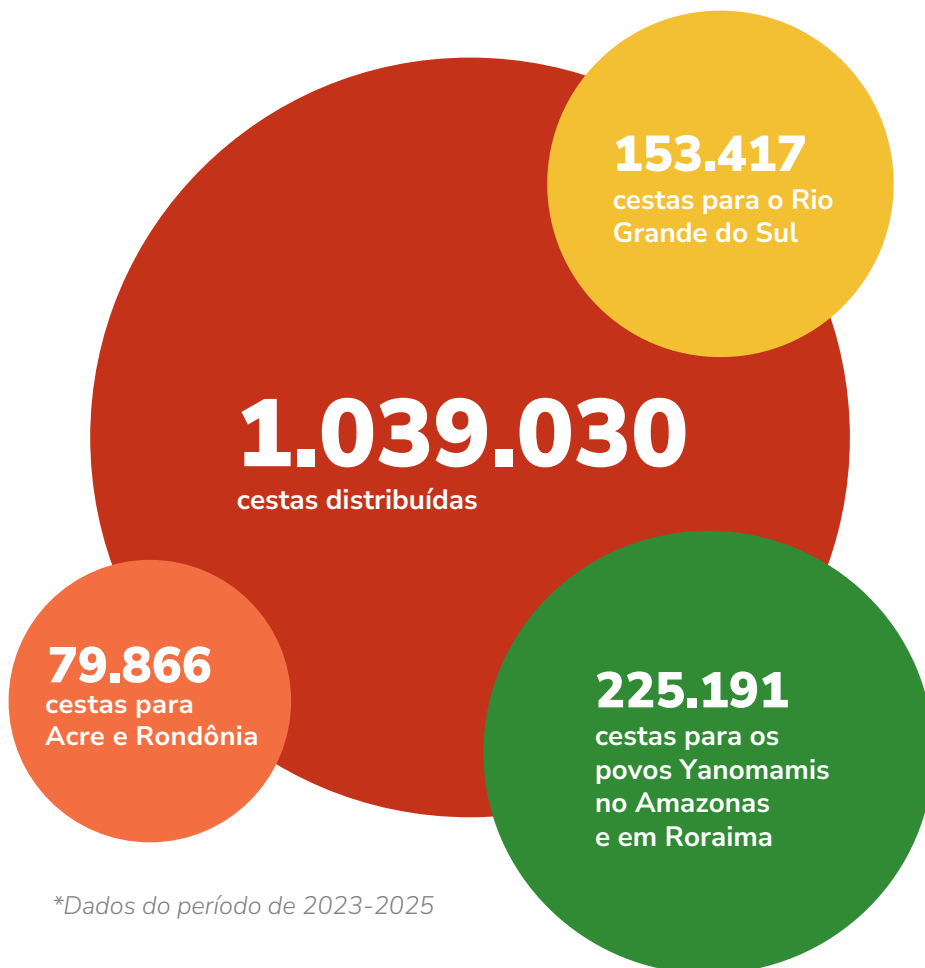
Essa iniciativa ganhou mais robustez a partir de 2023, em razão do aumento do volume de recursos orçamentários, justificados, em especial, a partir do agravamento das situações de insegurança alimentar e nutricional de populações indígenas e das enchentes que assolaram o Rio Grande do Sul.

A **Conab** usou de sua expertise em operações de aquisição, armazenamento e distribuição de grandes volumes de cestas de alimentos para atender a essas demandas.

A presença estratégica da Companhia de norte a sul do Brasil transformou o desafio de uma distribuição em larga escala na garantia de que o Estado alcance e alimente quem mais precisa.



Mais de **225 mil cestas** foram destinadas aos indígenas Yanomamis no Amazonas e em Roraima



**Dados do período de 2023-2025*

Foram destinados **R\$ 197,9 milhões** para operacionalização da Ação de Distribuição de alimentos (ADA)

A presença da **Conab** em todos os estados do país, aliada à sua efetiva interlocução junto aos órgãos parceiros, tem sido fundamental para viabilizar o atendimento de milhares de famílias em situação de vulnerabilidade.

Única empresa pública federal com capacidade operacional para apoiar ações governamentais voltadas para o abastecimento e o combate à insegurança alimentar e nutricional, o fortalecimento da **Conab** é imprescindível para que as ações continuem sendo aprimoradas.



PRODUÇÃO E FORMAÇÃO DE ESTOQUES

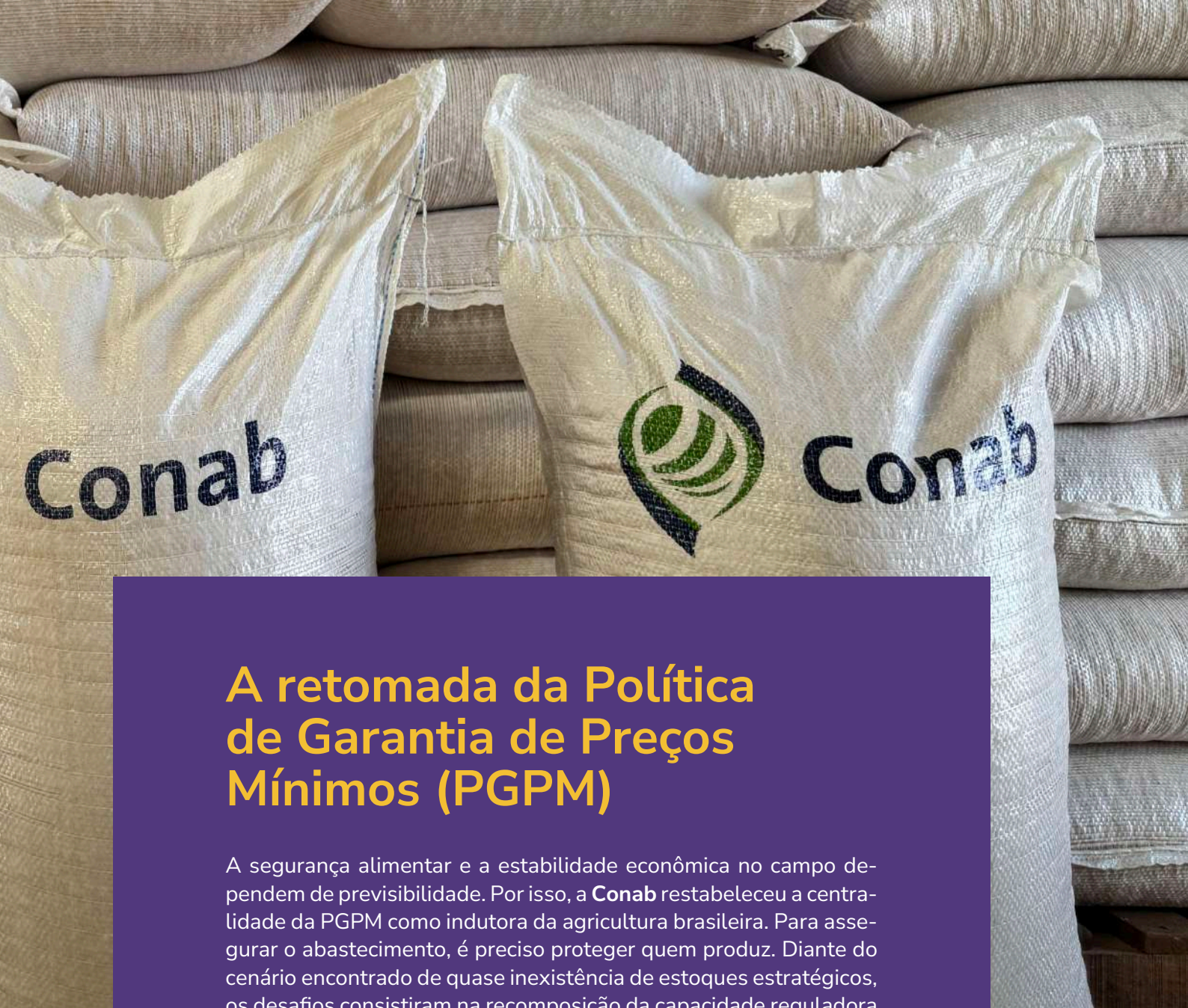
**A garantia de renda,
estoques estratégicos
e reguladores**



FOMENTO À PRODUÇÃO E GERAÇÃO DE RENDA

A garantia da soberania alimentar depende de uma base estruturada e articulada desde o plantio até a mesa do consumidor. Para que os alimentos cheguem à mesa da população com preços acessíveis e oferta contínua, é indispensável a atuação do Estado: incentivar a produção, assegurar condições de renda aos produtores, constituir estoques estratégicos e reguladores e manter infraestrutura logística adequada para armazenamento e escoamento da safra.

Nesse contexto, a **Conab** reassumiu seu protagonismo na garantia do abastecimento nacional. Desde a retomada da formação de estoques públicos, do **Programa de Venda em Balcão (ProVB)**, da participação na **Política Nacional de Abastecimento Alimentar (PNAAB)**, passando pela valorização da **sociobiodiversidade** e do **extrativismo** e pelo incentivo à **descentralização do cultivo de arroz**. A Companhia reafirma seu papel fundamental na execução da **Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM)** e como instrumento de proteção ao produtor frente às oscilações de mercado e como pilar da segurança alimentar e nutricional no Brasil.



A retomada da Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM)

A segurança alimentar e a estabilidade econômica no campo dependem de previsibilidade. Por isso, a **Conab** restabeleceu a centralidade da PGPM como indutora da agricultura brasileira. Para assegurar o abastecimento, é preciso proteger quem produz. Diante do cenário encontrado de quase inexistência de estoques estratégicos, os desafios consistiram na recomposição da capacidade reguladora e na intensificação do uso dos instrumentos de comercialização no âmbito da PGPM.

Com a finalidade assegurar uma remuneração mínima aos produtores rurais, reduzir os riscos inerentes à atividade agropecuária e contribuir para a estabilidade do abastecimento nacional, alguns instrumentos da PGPM se destacam:

Aquisição do Governo Federal (AGF): compra direta para formação de **estoques públicos**, fundamentais para conter altas de preços.

Contrato de Opção de Venda (COV): uma espécie de seguro para o produtor, que garante o direito de vender ao governo por um preço fixo, independente do preço de mercado.

Prêmio de Escoamento de Produto (PEP) e Prêmio Equalizador Pago ao Produtor (Pepro): subsídios para escoar a produção de onde sobra para onde falta, garantindo o preço mínimo sem que o estado precise armazenar o produto fisicamente.

A volta dos estoques públicos e a garantia de renda no campo

Antes da nova gestão, os mecanismos de apoio à comercialização operavam em níveis mínimos. O investimento em produtos essenciais como arroz e milho era pontual, o que fragilizou a capacidade do Brasil de reagir a crises de oferta. A partir de 2023, a formação de estoques foi retomada com vigor orçamentário e com o amplo uso da diversidade de instrumentos da PGPM.

A retomada dos investimentos para aquisição de produtos visando a formação de estoques foi fundamental para a garantia de renda dos produtores em momentos de preços abaixo do preço mínimo oficial.

No caso do milho, em 2022, o suporte era focado apenas no **Programa de Venda em Balcão (ProVB)**, com um investimento próximo de R\$ 70 milhões. Em relação ao trigo e ao arroz, havia apenas venda de estoque (redução de reservas), sem aquisição de novos estoques.

A partir de 2023 o Estado volta a comprar via **Aquisição do Governo Federal (AGF)**, investindo R\$ 1,5 bilhão para recomprar estoques públicos de arroz, milho e trigo. Saindo de uma fase de venda de estoques para a de compra e proteção, garantindo que os grãos não falem na mesa da população brasileira.

Ao garantir o preço mínimo aos produtores, a **Conab** assegura um preço superior aos custos de produção e, com isso, incentiva a manutenção do produtor no campo, fortalecendo a segurança alimentar no país.

A reconstrução da soberania alimentar passa, obrigatoriamente, pela recuperação física da rede armazenadora, que sofreu com o sucateamento nos anos anteriores. Entre 2023 e 2025, a Conab obteve avanço no orçamento executado de 360%, passando de R\$ 11,4 milhões no triênio 2020-2022 para R\$ 41 milhões em 2023-2025.



O papel do ProVB na proteção do pequeno criador

Com o propósito de viabilizar o acesso de agricultores familiares e pequenos produtores de animais, ovos e leite aos estoques de produtos agrícolas da **Conab**, o ProVB atende todas as regiões do país, com 62 unidades de venda localizadas em 20 estados e no Distrito Federal.

A fim de modernizar esse acesso, a Companhia implementou o Balcão Digital em 2023, transformando a jornada de aquisição de milho em um processo 100% digital. Agora, o pequeno criador pode realizar todas as operações pelo celular, sem filas, sem deslocamento, incluindo o pagamento via PIX e o agendamento de retirada do produto, eliminando a burocracia e agilizando a chegada do insumo à propriedade.

O ProVB registrou crescimento expressivo: De 60 mil toneladas em 2022, as vendas de milho atingiram 150 mil toneladas em 2025, um aumento de 150%

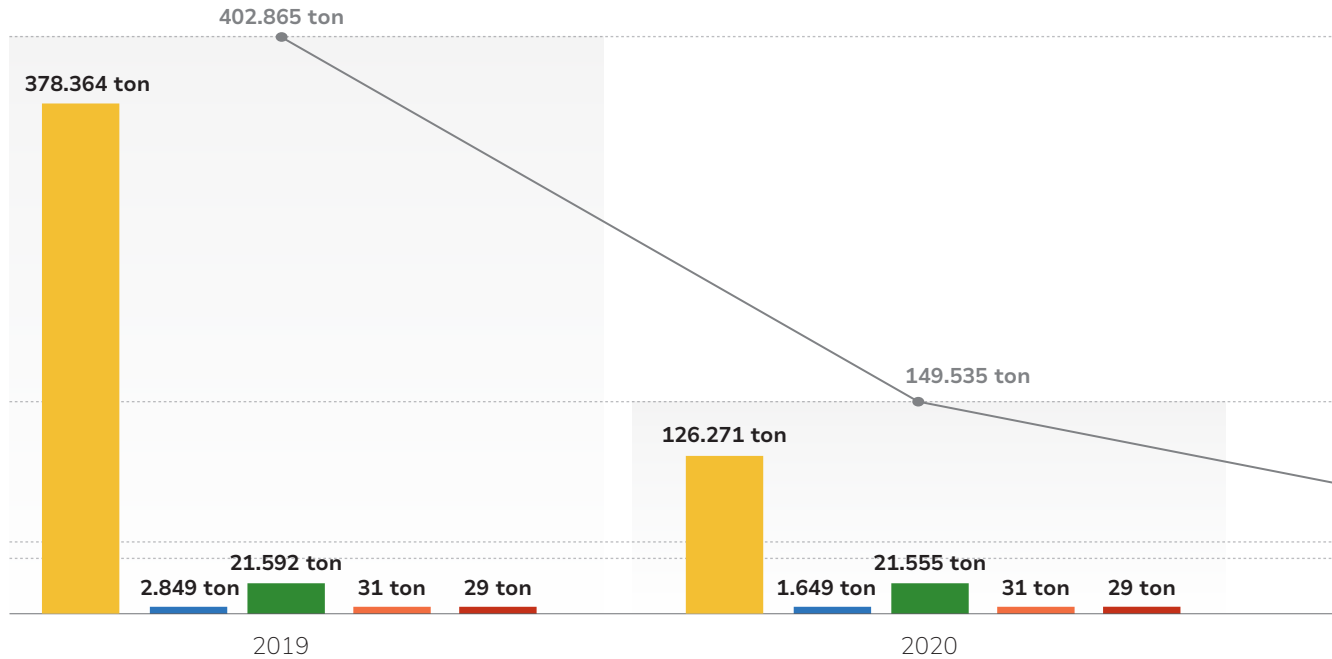
Para garantir preços compatíveis, a **Conab** oferece suprimento regular do principal componente da alimentação animal, fortalecendo a cadeia da proteína animal (carne, leite e ovos), promovendo a segurança alimentar, gerando empregos, e impactando diretamente na renda de milhares de pequenos produtores.

Em 2024, houve um aumento de 70% nas vendas em relação ao ano anterior. O crescimento continuou em 2025, fechando o ano com 149,7 mil toneladas de milho vendidas. Outro ponto relevante foi a eficiência operacional da **Conab**, que reduziu a necessidade de recursos públicos para equalizar custos, diminuindo de R\$ 78,6 milhões gastos em 2023 para R\$ 36,1 milhões em 2025.

O número de produtores atendidos passou de 6.639 em 2022 para 17.130 em 2025, um salto de 158%. Em relação aos municípios atendidos, passou de 849 em 2022 para 1.121 em 2025



Estoques públicos (2019 - 2022) - em toneladas



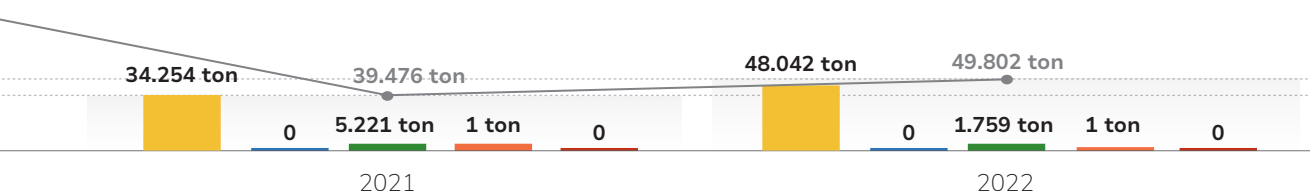
Infraestrutura e rede armazenadora

O Brasil vive um momento de virada histórica na gestão da segurança alimentar e nutricional. Após um período de esvaziamento, em que os estoques públicos atingiram os menores níveis históricos e 27 armazéns foram fechados, a recomposição dos estoques públicos voltou a ser a espinha dorsal da política agrícola nacional.

Para contextualizar, em 2019, a **Conab** dispunha de apenas 402 mil toneladas de estoque de alimentos entre arroz, café, farinha de mandioca, trigo e milho, fruto de aquisições realizadas em anos anteriores. O baixo volume não permitia ao governo atuar para conter o efeito especulativo dos preços. No caso do arroz, o produto teve valores históricos de alta.

Manter reservas não é apenas guardar grãos, mas garantir que o estado tenha condições necessárias para proteger o cidadão contra crises externas, variações climáticas e movimentos especulativos que inflacionam os preços. Com os estoques, o governo busca regular o abastecimento interno, diminuindo a variação de preços.

Os dados evidenciam o contraste: após anos de redução dos estoques públicos e o fechamento de 27 armazéns, o país chegou aos menores níveis históricos de reserva. No triênio 2023–2025, a formação de estoques voltou ao centro da política agrícola



Além de estoque, a soberania alimentar exige capilaridade. Por meio de suas Superintendências Regionais (Suregs), a **Conab** monitora em tempo real a capacidade produtiva e logística do país. A recuperação e a modernização de armazéns é a forma de garantir a guarda segura dos alimentos. Projetos como a reforma das unidades de Ponta Grossa (PR) e Maracaju (MS), uma parceria com a Itaipu Binacional, representaram um investimento de R\$ 55 milhões. O projeto de implantação de placas solares, em parceria com a Universidade Federal de Pelotas, também reforça esse compromisso, evidenciando um avanço para a transição energética no setor.

A nova gestão reativou a Aquisição do Governo Federal (AGF), focando em produtos que compõem a base da dieta nacional e a cadeia de proteína animal. Para se ter ideia, o milho, essencial para a criação de aves e suínos, saltou de 48 mil toneladas em 2022 para 350 mil em 2023, com perspectiva de atingir 400 mil toneladas em 2026. O caso do milho é exemplar: ao não deixar faltar milho nas granjas, o cidadão não pagará mais caro no quilo do frango, na dúzia de ovos, no quilo da carne suína entre outros alimentos.

Com uma posição clara de oposição ao cenário de desmonte e da ausência de estoques públicos da administração anterior, a **Conab** tem revertido esse panorama com investimentos e uma política proativa em áreas cruciais para a segurança alimentar e nutricional do país.

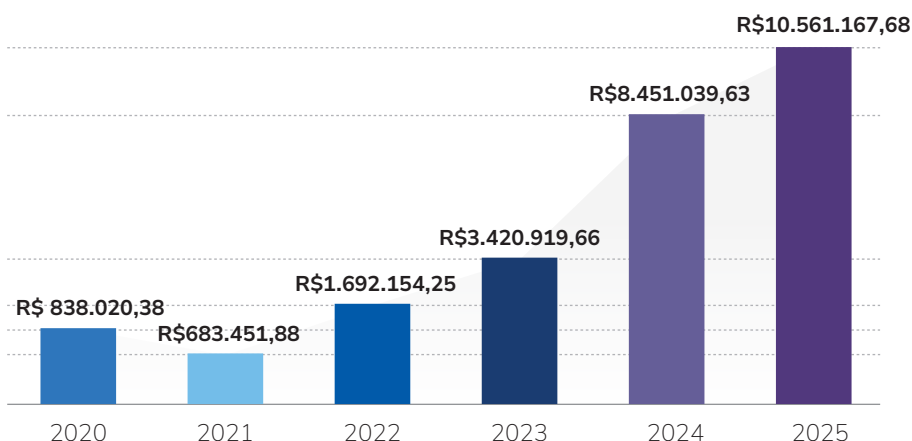
A formação de estoques hoje segue padrões rigorosos de umidade e pureza, garantindo que o alimento estocado seja de excelência para o consumo

Distribuição e abastecimento


Uma das ações implementadas na gestão 2023-2025 foi a reformulação da **Política Nacional de Abastecimento Alimentar (PNAAB)**, por intermédio de parcerias para a criação de projetos no âmbito do abastecimento alimentar. Adotando como foco de atuação a agricultura familiar, povos e comunidades tradicionais, quilombolas, indígenas e assentados da reforma agrária, os impactos econômicos, ambientais e sociais são visíveis.

O orçamento para a PNAAB vem recebendo substantivos acréscimos, especialmente a partir de 2023.

Despesas empenhadas para a PNAAB (2020-2025) em reais



A despesa com a PNAAB no triênio 2023-2025 foi quase **7 vezes maior** do que no triênio anterior, passando de R\$ 3,2 milhões (2020-2022) para R\$ 22,4 milhões (2023-2025)



A PNAAB também se volta para o bolso do consumidor. A Companhia desenvolveu estudos técnicos fundamentais para a nova composição da cesta básica, respeitando hábitos regionais, e avançou na criação de um Observatório de Preços. Essas ferramentas visam subsidiar o governo na formulação de políticas que protejam a renda das famílias e garantam acesso a alimentos saudáveis, conectando a produção da sociobiodiversidade e da agroecologia à mesa dos brasileiros.

Outro projeto é o mapeamento detalhado da produção de alimentos básicos como arroz, feijão, mandioca e milho, com o intuito de criar políticas públicas locais. Por exemplo, para prevenir a queda ou concentração da produção de determinado alimento, a **Conab**, em parceria com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese), realiza o monitoramento semanal dos preços de 40 produtos essenciais nas 27 capitais brasileiras.

Essa iniciativa viabiliza o acompanhamento sistemático dos preços dos alimentos que compõem a cesta básica e, simultaneamente, qualifica os processos de coleta, sistematização e análise de dados. Dessa forma, contribui para o aprimoramento da tomada de decisão governamental e para o fortalecimento das políticas públicas de abastecimento alimentar. Os levantamentos produzidos permitem, ainda, antecipar e avaliar os impactos de crises climáticas e das flutuações de mercado, funcionando como importante instrumento de monitoramento da inflação incidente sobre produtos essenciais.

Um exemplo de suscetibilidade foram os eventos climáticos extremos que atingiram o Rio Grande do Sul, com chuvas intensas e enchentes que afetaram a agricultura do estado. A **Conab** estima que os efeitos desses eventos climáticos acarretaram uma retração de 545,5 mil toneladas de arroz na safra de 2024-2025, além de comprometer a próxima safra, seja pela remoção de solos, perda de máquinas e implementos agrícolas, ou ainda pelo comprometimento na infraestrutura de irrigação e vias de escoamento.

A **Conab** destaca que o fortalecimento da segurança alimentar e nutricional é uma estratégia de Estado necessária para mitigar impactos econômicos e sociais, promover o acesso a uma alimentação balanceada e o combate à fome.



Programa Arroz da Gente

Garantir qualidade alimentar e preço acessível se tornou diretriz do governo federal a partir de 2023. Através da **Conab**, o Estado retomou seu papel estratégico na formulação de políticas que protegem o consumidor da inflação, fortalecendo o pequeno produtor.

Até 2023 a produção de arroz no Brasil apresentou tendência de queda na área cultivada, refletindo uma redução principalmente em áreas competitivas com outras culturas, como a soja. A safra de 2022-2023 foi a menor desde o final dos anos 1990, com 10,4 milhões de toneladas. A safra do ano anterior (2020-2021) chegou a 11,8 milhões de toneladas.

Ao mesmo tempo em que houve queda da produção, verificou-se também uma maior concentração da produção de arroz nos estados da Região Sul, com o Rio Grande do Sul respondendo por aproximadamente 70% da produção nacional. Essa configuração, além de expressar uma concentração econômica de natureza geográfica e fundiária, acarreta implicações relevantes em termos de suscetibilidade ambiental e de riscos à soberania e à segurança alimentar e nutricional do país, uma vez que demanda uma logística complexa para o escoamento da produção para as demais regiões brasileiras.

Diante deste cenário, o governo federal implementou o **Programa Arroz da Gente**, com o objetivo de ampliar e desconcentrar a produção de arroz, potencializando a agricultura familiar em todo o território nacional. Também incentiva o plantio de variedades de arroz, incluindo cultivares tradicionais, crioulas e regionais, bem como a valorização da sociobiodiversidade associada aos diferentes territórios, saberes e práticas produtivas da agricultura familiar, de povos indígenas e de comunidades tradicionais.

Com a ampliação da produção de arroz através da agricultura familiar, camponesa, de assentados da reforma agrária, de povos indígenas e de povos e comunidades tradicionais, o Programa prevê ações de crédito, fomento, estruturação produtiva, distribuição de sementes, apoio à comercialização e acompanhamento técnico.

Inicialmente atingindo um universo de 5 mil famílias distribuídas em 36 territórios de 148 municípios em 17 estados, o Programa reduziu custos de frete e riscos ambientais. Para a segunda etapa da iniciativa está previsto alcançar pelo menos outros 34 territórios em mais 69 municípios, incorporando mais 21,7 mil famílias, totalizando **70 territórios em 217 municípios, com uma população beneficiada de 44 mil famílias.**

Os resultados do Programa extrapolam a dimensão estritamente produtiva, alcançando impactos relevantes nas áreas de segurança alimentar e nutricional, desenvolvimento rural, diversificação dos sistemas produtivos e inclusão social. Além de estimular a produção de arroz por agricultores familiares, povos indígenas, quilombolas e comunidades tradicionais, a **Conab** atua de forma estratégica na comercialização garantindo canais de escoamento da safra e a proteção da renda dos produtores.



As comunidades que integram o Programa Arroz da Gente são priorizadas para o recebimento de sementes por meio do PAA.



A produção pode ser adquirida pelo governo federal mediante compra direta, além do incentivo à comercialização, tanto no mercado institucional, quanto no mercado privado, especialmente em feiras, mercados, sacolões populares e pequenos comércios varejistas.



Sustentabilidade: proteção aos biomas e renda das comunidades

Assim como as políticas de estoques e fomento garantem a segurança das safras tradicionais, a Programa de valorização da Sociobiodiversidade e do Extrativismo (Sociobio Mais) assegura a viabilidade econômica de quem preserva a floresta em pé. A retomada da **Conab** passa pela compreensão de que a conservação ambiental depende diretamente da renda de quem vive nos biomas.

Diferente da formação de estoques públicos clássicos, este programa opera via subvenção econômica direta: a **Conab** paga ao extrativista um bônus que cobre a diferença entre o preço de mercado e o preço mínimo fixado pelo governo federal.

Essa distinção é vital para a estratégia da Companhia. O objetivo central é a valorização de práticas tradicionais e o reconhecimento pela prestação de serviços ambientais realizada por essas populações. O Sociobio Mais oferece previsibilidade e segurança econômica para cadeias produtivas da Amazônia, Cerrado, Caatinga e outros biomas, atendendo povos indígenas, quilombolas e comunidades tradicionais que, ao manterem seus modos de vida, protegem o patrimônio natural brasileiro.



Um marco transformador desta gestão foi a instituição, em 2025, do pagamento fixo no âmbito do programa. Essa mudança significativa evolui a política: além da subvenção variável, o extrativista de babaçu, borracha, pirarucu de manejo passa a contar com um valor garantido, consolidando o entendimento de que manter a floresta em pé é um serviço que merece remuneração constante, independentemente das oscilações de mercado.

A modernização da gestão foi o pilar que permitiu essa evolução. A tecnologia também chegou à floresta com o SociobioNet. Para facilitar o acesso às subvenções, o sistema permite o lançamento de dados mesmo em modo offline, funcionalidade essencial para locais sem conexão com a internet em regiões isoladas da Amazônia e do Cerrado. Além disso, a automação do Portal Financeiro acelerou os processos, garantindo que o pagamento chegue mais rápido às comunidades e àqueles que preservam a floresta em pé.

Com processos mais ágeis, segurança jurídica e novos mecanismos de pagamento, em 2025, o Programa alcançou a marca de R\$ 42,7 milhões em execução orçamentária, atendendo quase 7 mil pessoas. Esses números refletem não apenas uma transferência de renda, mas a presença efetiva do Estado onde a biodiversidade é mais rica e necessária.

Dados de execução agregados

	2022	2023	2024	*2025
Orçamento empenhado	R\$ 21.966.197,61	R\$ 26.078.589,00	R\$ 34.000.000,00	R\$ 42.780.065,00
Executado e novos empenhos em restos a pagar executados	R\$ 20.390.166,15	R\$ 26.323.747,18	R\$ 33.465.815,91	R\$ 14.043.207,31
Pessoas atendidas	11.405	13.775	13.458	6.973

* Em processo de execução e apuração nas Suregs



A sustentabilidade dessas cadeias ganhou ainda mais relevância em 2025 com a parceria entre **Conab** e Fundo Amazônia/BNDES. O projeto Floresta e Comunidades: Amazônia Viva, por meio de fomento direto a organizações produtivas, apoia o desenvolvimento de sistemas socioprodutivos sustentáveis e amplia o acesso a mercados institucionais e locais de produtos da sociobiodiversidade e da agricultura familiar de base sustentável na Amazônia Legal, promovendo conservação ambiental, geração de renda e segurança alimentar.

Apoiando o desenvolvimento de sistemas socioprodutivos sustentáveis e ampliando o acesso a mercados institucionais e locais de produtos da sociobiodiversidade e da agricultura familiar de base sustentável na Amazônia Legal, o projeto vai injetar R\$ 96,6 milhões na região.

Essa iniciativa tem como foco a superação de desafios de logística, de processamento, de beneficiamento, de armazenamento, adequação sanitária e infraestrutura para aprimorar o acesso aos mercados institucionais e locais. Ao investir R\$ 80 milhões diretamente em organizações produtivas, o governo brasileiro fortalece o Plano de Prevenção e Controle do Desmatamento na Amazônia (PPCDAm), provando que a economia da floresta viva é mais rentável e segura do que a exploração predatória.

Ao fortalecer as organizações locais, as pessoas se mantêm em seus territórios praticando uma atividade econômica viável, além de ser um incentivo concreto para que a conservação não seja apenas um discurso, mas uma escolha racional diante das alternativas de curto prazo.



Apoio financeiro



Melhoria de logística



Acesso a mercados



Floresta

Fundo Amazônia

A FORÇA DA RETOMADA

Gestão, tecnologia,
articulação, presença
regional e influência
internacional



A RECONSTRUÇÃO DA CONAB: SANGUE NOVO, VALORIZAÇÃO E DIVERSIDADE

Após mais de uma década de estagnação e redução gradativa do quadro funcional, a **Conab** vive uma virada histórica. O cenário de evasão, marcado pela perda anual de quase 100 profissionais, deu lugar a um ciclo de investimentos estruturantes. A partir de 2023, a **Conab** não apenas resgatou sua função estratégica, como decidiu que sua reconstrução passaria pela valorização de quem faz a política pública acontecer.

Um marco dessa nova fase é a realização do concurso público após mais de dez anos. Com 403 novas vagas, a **Conab** diminui a sobrecarga de trabalho e oxigena suas unidades.

Além do concurso, a gestão 2023-2025 atuou na valorização do funcionalismo, com o início do processo de revisão do Plano de Cargos, Carreiras e Salários, buscando corrigir distorções, aperfeiçoar a estrutura de evolução na carreira e reter talentos, aumentando a satisfação e motivação dos colaboradores.

Aproximadamente R\$ 14 milhões foram investidos em mestrado e doutorado, um marco histórico para a Companhia, considerando que, até então, não havia qualquer investimento estruturado nessa área

Destaca-se, ainda, que os Acordos Coletivos de Trabalho (ACTs) passaram a buscar ganhos reais e fortalecer o reconhecimento financeiro dos empregados.

Se a **Conab** é hoje reconhecida como uma referência em inteligência agropecuária, isso se deve ao investimento em seus funcionários. O salto no orçamento para capacitação e educação continuada é inédito. Saímos de um orçamento irrisório de R\$ 280 mil para contratação de cursos, seminários, congressos, pós-graduações, mestrados e doutorados para uma ampliação em mais de 800% no orçamento de capacitação.

A **Conab** hoje reflete a diversidade do povo brasileiro. A criação do Comitê Permanente de Gênero, Diversidade, Equidade e Inclusão e a adesão à 7ª Edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça são importantes para uma nova cultura organizacional que entende que uma empresa pública só é eficiente se for inclusiva, combatendo o racismo institucional e promovendo a ascensão de mulheres e pessoas negras.

Atualmente a Conab conta com 32 empregados cursando mestrado pela Univasf, além de 30 vagas em pós-graduação pela Esalq/USP (10 concluídas e 20 em andamento).

Para 2026 estão confirmadas 30 vagas de mestrado pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB), 10 vagas de mestrado pela Univasf e 20 vagas de doutorado pela Universidade Federal de Sergipe (UFS).



Tecnologia, gestão e saber no campo

A base dessa reconstrução é digital. A **Conab** pactuou seu Plano de Transformação Digital (PTD) e aderiu ao Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (Sisp), alinhando-se às melhores práticas de governo digital. Em abril de 2025, esse esforço culminou no lançamento do Novo Portal da **Conab** na plataforma Gov.br, unificando 46 serviços públicos em um ambiente intuitivo e acessível para o cidadão.

A reconstrução da Companhia entre 2023 e 2025 consolidou uma premissa fundamental: a segurança alimentar do Brasil depende da inteligência aplicada ao território. Para que o alimento chegue à mesa, o conhecimento deve chegar à ponta. Sob essa diretriz, a **Conab** estruturou um ecossistema de capacitação que une servidores, agricultores e universidades em um projeto de soberania através do saber.

Nos últimos três anos, a **Conab** firmou 28 Termos de Execução Descentralizada (TEDs) com variadas instituições e universidades de reconhecida excelência, como Univasf, Esalq/USP, UFPB e UFS. Com investimentos superiores a R\$ 200 milhões voltados para Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I), essas parcerias foram direcionadas à capacitação de empregados e do público-alvo, à melhoria interna da gestão, ao avanço tecnológico e ao apoio a agricultores em âmbito nacional. Como resultado, a Companhia evoluiu de um cenário com limitada titulação acadêmica para um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento científico, impulsionando a formação de uma nova geração de mestres e doutores.

Além da pós-graduação, a **Conab** investiu mais de R\$ 3 milhões em capacitações de curta duração no mesmo período, emitindo 6.600 certificados.



O programa **Mecaniza+** reduz a penosidade do trabalho no campo e aumenta a produtividade e a renda da agricultura familiar

Com média de 1.200 empregados capacitados por ano — número mais que triplicou os índices anteriores —, a Companhia fortaleceu de forma consistente o seu capital intelectual.

Outra preocupação é que esses novos mestres e doutores sejam capazes de dialogar com o saber tradicional sob uma perspectiva agroecológica e interdisciplinar. O foco não é apenas técnico, mas social: mestres em Extensão Rural e Desenvolvimento Sustentável preparam a força de trabalho para lidar com a complexidade da agricultura familiar e da transição agroecológica.

O programa Mecaniza+, realizado em parceria com o Instituto Federal do Rio Grande do Norte (IFRN), também reflete essa preocupação. É a materialização da tecnologia no campo. Com um investimento de R\$ 20 milhões, o programa não apenas entrega máquinas, mas dignidade produtiva.

Foram previstos 222 equipamentos, que somam cerca de 1.200 itens e implementos agrícolas, destinados a organizações da agricultura familiar vinculadas a programas executados pela **Conab**, como o Programa de Aquisição de Alimentos, Arroz da Gente, Sociobio Mais, Venda em Balcão e Programa de Abastecimento Alimentar, com abrangência nas 27 unidades da federação.

Vale dizer ainda que a tecnologia das máquinas é complementada pela tecnologia da gestão. O projeto em parceria com o Instituto Federal do Maranhão (IFMA) foca no empreendedorismo rural para fornecedores do PAA, atuando em 38 territórios em 9 estados. São oficinas de educação financeira, associativismo e cooperativismo, com o objetivo de transformar a fragilidade organizacional em autonomia.



A força e a unidade das Superintendências Regionais (Suregs)

Com capilaridade nacional a **Conab** possui Superintendências Regionais, que são responsáveis pela execução das políticas públicas em cada estado e no Distrito Federal.

Após anos de restrições orçamentárias que comprometeram a infraestrutura básica, a Companhia retomou os investimentos na recuperação de seu patrimônio, com foco na modernização e na integração institucional de todas as Superintendências Regionais.

Um dos principais aportes foi a aquisição de uma nova frota de veículos para atendimento a todas as unidades, totalizando investimento aproximado de R\$ 3,28 milhões, o que fortaleceu a capacidade operacional e ampliou a presença territorial da Companhia.

Com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços prestados pela **Conab**, foram realizadas reformas prediais no montante de R\$ 5.631.364,83, além de mudança para novas sedes, adequações de infraestrutura, modernização do parque tecnológico e modernização do mobiliário e de auditórios em várias Suregs.

Além dos investimentos realizados na estrutura física, há também a preocupação no investimento do capital humano e na integração entre a Matriz e as Regionais com a realização dos encontros Nacionais dos Superintendentes promovidos anualmente.

As edições do Encontro Nacional promoveram um ambiente permanente de diálogo interinstitucional (envolvendo Superintendências Estaduais do MDA, Superintendências Regionais do Incra e as Suregs da **Conab**), além de estimular a cooperação técnica e o alinhamento de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento rural e ao fortalecimento da agricultura familiar.

Registra-se que, em 2026, ocorrerá a 4ª edição do Encontro. O Encontro Nacional foi a primeira iniciativa, seguido pelos projetos CRIAR Integridade e CRIAR Compromissos, que foram concebidos e implementados como projetos estruturantes e de fortalecimento institucional.



O CRIAR Integridade (2024) foi voltado ao aprimoramento das práticas e dos procedimentos da Companhia relacionados à gestão de riscos, integridade, controles internos compliance, bem como à promoção do Planejamento Estratégico das Superintendências Regionais.

Já o CRIAR Compromissos (2025) teve como foco o capital humano, para desenvolver competências comportamentais, tais como comunicação institucional, empatia, mediação de conflitos, gestão do tempo e questões voltadas à diversidade e inclusão. Este projeto percorreu as Regionais de 16 estados (PE, TO, AL, GO, SP, RS, MT, PB, SC, AM, DF, PI, SE, RJ, CE e ES). Em 2026 o projeto continua, com expansão para as demais Superintendências.

Quando a Conab investe na infraestrutura, de Norte a Sul e de Leste a Oeste, investe também na eficiência sistêmica do abastecimento em todo o território nacional

O Encontro Nacional representa o alinhamento de 27 realidades brasileiras sob uma única diretriz estratégica

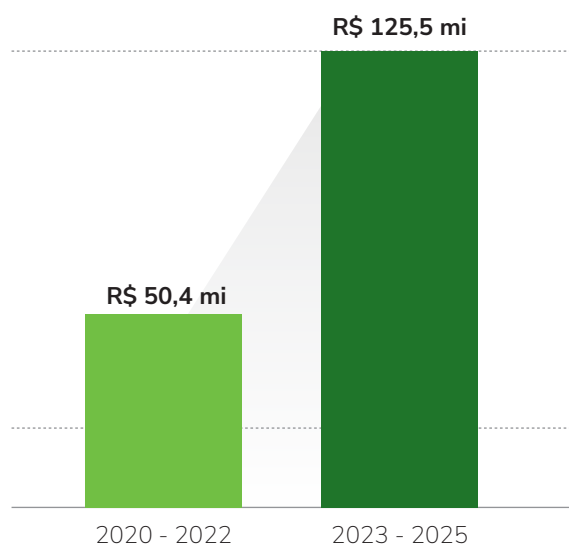


Capacidade de articulação e recuperação da confiança institucional

A **Conab** vive um ciclo de transformação profunda. Após anos de retração e desinvestimento, a estatal retomou seu papel central na execução de políticas públicas, sustentada por uma estratégia de recomposição orçamentária que combina gestão técnica própria e alta capacidade de articulação política.

Um dos indicadores dessa retomada institucional é o salto no aporte via emendas parlamentares. No triênio 2020-2022, o montante destinado à Companhia foi de R\$ 50,4 milhões. Já no período de 2023-2025, esse valor saltou para R\$ 125,5 milhões — um crescimento impressionante de 150%.

Aporte de emendas parlamentares – comparativo 2020-2022 x 2023-2025 em R\$ milhões





Esse aumento é a prova de que o Congresso Nacional voltou a confiar na capilaridade e na eficiência da **Conab** para executar políticas públicas. A prioridade dada ao PAA, que recebeu a fatia majoritária desses recursos (R\$ 117,7 milhões), demonstra o reconhecimento da estatal como executora fundamental para o combate à fome e o apoio à agricultura familiar.

A **Conab** ampliou sua capacidade de viabilizar investimentos ao diversificar os caminhos de financiamento para a modernização da infraestrutura. Nesse esforço, sobressai a cooperação com a Itaipu Binacional, que destinou R\$ 55 milhões à atualização de unidades armazenadoras estratégicas com importantes intervenções no Paraná e o desenvolvimento de projetos para Maracaju (MS).

Essa articulação, somada ao convênio com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para a estruturação de projetos que permitam a conversão de imobiliários inativos em infraestrutura de armazenamento (com expectativa de R\$ 170 milhões), revela uma gestão que não apenas espera pelo orçamento da União, mas que atua de forma proativa para viabilizar investimentos

O orçamento total da Conab saltou de R\$ 69,8 milhões em 2023 para R\$ 217,2 milhões em 2025.



Inovação e governança

Para além de uma modernização tecnológica, a **Conab** passa por uma reformulação estrutural e jurídica. A Companhia está construindo uma base sólida de governança para sustentar a agilidade necessária na execução das políticas públicas de abastecimento. Rompendo com a lógica de soluções paliativas, a gestão 2023-2025 focou na desburocratização operacional e na blindagem institucional. Com isso foi possível garantir velocidade na entrega de resultados ao cidadão, sem renunciar a controles rigorosos.

Mais do que reajustes ou melhorias pontuais, a **Conab** resolveu um passivo trabalhista histórico. Após 15 anos de tramitação judicial, a Companhia finalizou em 2024 uma das maiores disputas trabalhistas de sua história, envolvendo mais de 2.000 empregados. Conhecido como “processo dos 5 níveis”, a nova gestão decidiu interromper a estratégia de recursos judiciais protelatórios e, mediante articulação com o governo federal, viabilizou o pagamento de R\$ 167 milhões, efetivado em outubro de 2024 com apoio técnico-institucional da **Conab** ao Ministério Público do Trabalho.

A resolução definitiva desses litígios não foi apenas uma medida de Recursos Humanos, mas um ato de responsabilidade fiscal. Ao encerrar capítulos de incerteza jurídica que se arrastavam, a gestão estancou um dreno institucional e transformou um cenário de conflito permanente em estabilidade. Com a segurança jurídica restabelecida, o corpo técnico pode, finalmente, focar exclusivamente na missão de garantir o alimento na mesa dos brasileiros.

A base dessa nova **Conab** está ancorada em sistemas de classe mundial. A substituição do antigo sistema Ágatha pela implementação do Software GRC (Gestão de Riscos, Conformidade e Controles Internos) trouxe centralização e automação (com o fim dos dados fragmentados e uma maior rastreabilidade), blindagem de riscos (com o fortalecimento dos gestores como primeira barreira de proteção) e transparência (com uma melhoria qualitativa nas informações para tomada de decisão).

Essa modernização administrativa reflete-se diretamente na proteção dos estoques públicos. A Companhia aprimorou suas ações de fiscalização, incorporando novas tecnologias de vistoria em campo que garantiram 100% de execução do calendário de monitoramento.

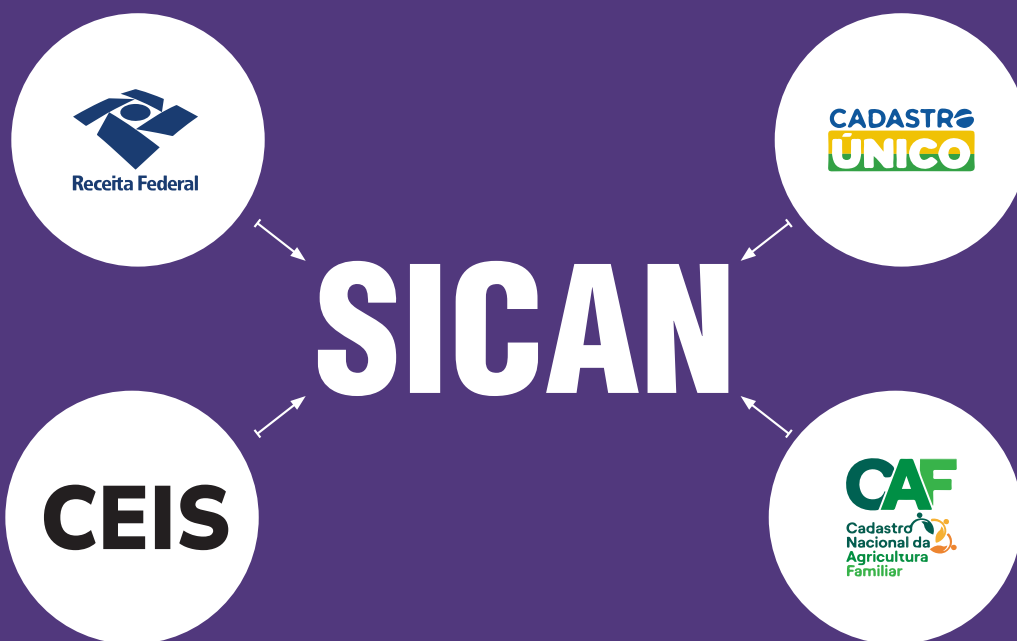
O resultado dessa eficiência é a preservação do patrimônio da sociedade: no período, o índice de desvio de mercadorias foi zero e as perdas em armazenagem apresentaram redução significativa, um padrão de excelência que assegura que cada grão armazenado cumpra sua função social.

Complementando essa estrutura, a criação de unidade organizacional específica de governança e sustentabilidade instituída em 2025, atua como um selo de integridade, organiza a agenda Ambiental, Social e Governança (ASG) e consolida a cultura de transparência, garantindo que a modernização seja sustentável a longo prazo.

Paralelamente, o programa Inova **Conab** passou por uma transformação profunda a partir de 2024. Ao contrário das edições iniciais (2017-2018), que registravam baixa adesão e não contavam com incentivos financeiros, com a reformulação (premição financeira e implementação dos projetos vencedores), a participação saltou de menos de dez inscritos para 49 iniciativas na edição 2024/2025, um aumento de mais de 400% no engajamento.

Projetos como o ChatConab (Inteligência Artificial para atendimento) e o Linha de Vida Móvel (segurança do trabalho e jurídica nas Unidades Armazenadoras) provam que a inovação está a serviço da produtividade e da proteção da vida.

O Sistema de Cadastro Nacional de Produtos Rurais (Sican) também foi reestruturado, resultando na eliminação de erros de digitação e bloqueio automático de cadastros inconsistentes, reduzindo a burocracia e garantindo maior segurança jurídica nos programas da empresa.





Diplomacia alimentar

A **Conab** hoje se estrutura não apenas como uma executora interna, mas como uma liderança geopolítica que exporta inteligência. O Brasil consolidou, no triênio 2023-2025, sua posição como referência mundial no combate à fome, utilizando a Companhia como vitrine tecnológica e social.

Indo além das fronteiras nacionais, a **Conab** assumiu um papel de liderança geopolítica, transformando o sucesso de políticas como o PAA em uma tecnologia social de exportação para a América Latina, Caribe e África.

O reconhecimento internacional da expertise brasileira atingiu seu ápice em agosto de 2024, quando a **Conab** foi eleita para presidir a Rede de Sistemas Públicos de Abastecimento e Comercialização de Alimentos da América Latina e Caribe (Rede SPAA).

Sob sua liderança até 2026, o Brasil coordena a agenda de 19 países, promovendo o fortalecimento de sistemas públicos de abastecimento. Esta coordenação é uma plataforma para ampliar a Cooperação Sul-Sul, criando intercâmbios de soluções entre países que enfrentam desafios climáticos e sociais semelhantes, além de difusão de modelos de estoques públicos e mecanismos de estabilização de preços para proteger as populações contra eventos extremos.

No mesmo período, a **Conab** também ampliou sua presença em espaços multilaterais estratégicos, com participação institucional no G20 e nas reuniões do BRICS realizadas no Brasil, contribuindo para o debate internacional sobre segurança alimentar, abastecimento e políticas públicas de enfrentamento à fome.

A chancela da ONU à atuação da Companhia materializou-se em 2025 com a assinatura do projeto internacional junto à FAO (Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura). Com um investimento global estimado em US\$ 500 mil, o projeto busca fortalecer instituições públicas de abastecimento em toda a região.

Essa parceria permite que a **Conab** atue como uma consultora estratégica, sistematizando boas práticas e produzindo estudos de impacto que servirão de base para políticas de segurança alimentar em diversos continentes.

A atuação internacional da Companhia entre 2023 e 2025 demonstra que o Brasil não exporta apenas commodities, mas conhecimento técnico e capacidade institucional. A Companhia estruturou projetos de cooperação técnica com 9 países, incluindo nações africanas como Angola e Moçambique, e parceiros latino-americanos como Cuba, Colômbia e México.

A Conab em números globais (2023-2025)



15 países

visitados em missões técnicas de alto nível.

28 delegações

estrangeiras recebidas para imersão técnica na sede da Conab.

19 países

sob coordenação da presidência brasileira na Rede SPAA.



A VOZ DA CREDIBILIDADE

Comunicação,
protagonismo
e engajamento

A retomada da Conab como fonte de inteligência agropecuária

A informação de qualidade hoje é um ativo valioso. Após um período de incertezas e esvaziamento estrutural, o Brasil assiste à consolidação de uma virada estratégica: a **Conab** retomou seu posto como a grande referência de inteligência do setor. Mais do que uma executora de políticas, a Companhia voltou a ser o farol que gera informações para orientar o mercado e o Estado. Sem os dados técnicos de safra e preços da **Conab**, o país “voaria no escuro”.

Na atual gestão, a precisão estatística da **Conab** tornou-se a blindagem das políticas públicas. Hoje a Companhia combina também expertise técnica com soluções modernas de Business Intelligence (BI) para democratizar o acesso a dados estratégicos e apoiar a tomada de decisão no setor agropecuário.

Por intermédio de projetos como os Quadros de Oferta e Demanda (estimativas mensais de produção, consumo, estoques e comércio exterior para grãos e proteínas animais), o Boletim Hortigranjeiro (análises sobre a comercialização e preços nas Ceasas do país) e o estudo Perspectivas Agropecuárias (que antecipa o cenário da próxima safra), a **Conab** entrega previsibilidade para o produtor e para o mercado. Com o App Acesse Leilões traz transparência em tempo real.

Para completar esse ecossistema de dados, a Companhia retomou a produção de inteligência estratégica sobre o escoamento da safra com os Boletins e Anuários Logísticos. Esses documentos mapeiam fluxos, fretes e gargalos de infraestrutura, servindo de bússola para decisões mais assertivas sobre a distribuição de alimentos no país.

Credibilidade na informação

Sob a atual gestão, a Conab fortaleceu sua autoridade como fonte de informação indispensável para a imprensa especializada e o mercado financeiro. A precisão dos levantamentos de safra e pesquisas de preços tornou a Companhia uma referência obrigatória, consolidando-se como fonte primária para os grandes veículos de comunicação.

Esse rigor técnico não apenas reconstrói a credibilidade institucional, mas transforma dados estratégicos em ativos fundamentais para a análise do mercado de grãos e proteína animal no Brasil.

No âmbito da Política Nacional de Abastecimento Alimentar (PNAAB), a **Conab** deu um salto tecnológico ao implementar o mapeamento geoespacial das principais culturas alimentares do país (arroz, feijão, trigo, entre outros). Esse monitoramento via satélite não apenas aprimora as estimativas de safra, mas permite projetar cenários de longo prazo (até 2050), mensurando os impactos das mudanças climáticas na produção de alimentos e orientando o uso estratégico da terra para garantir o abastecimento futuro.

Quando a Companhia entrega um levantamento de safra ou um balanço de estoques, oferece ao governo e aos produtores a segurança necessária para decidir onde investir e como proteger o abastecimento.

A reversão da falta de investimentos anterior é nítida. A retomada da política de estoques públicos, o fortalecimento massivo da agricultura familiar e o engajamento proativo no combate à fome não são ações isoladas, mas partes de um ecossistema de inteligência que conecta o campo à mesa do brasileiro.

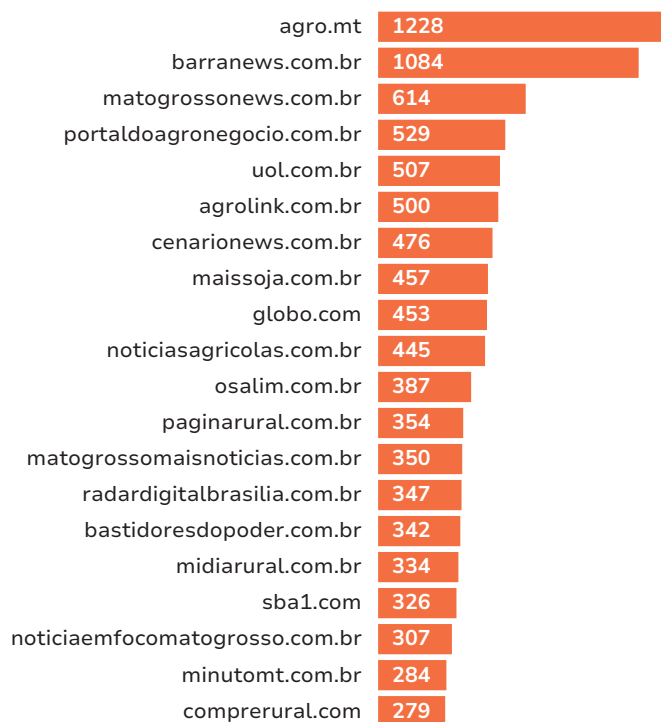
A virada estratégica também se refletiu na relação com a sociedade. A **Conab** deixou de ser uma fonte passiva para tornar-se uma protagonista do cenário informativo e fonte de informação altamente confiável para a imprensa brasileira. Hoje a Companhia é referência para a grande mídia e os veículos especializados. Seus dados influenciam o debate sobre inflação, câmbio e segurança alimentar.

Ao unir os números técnicos com as necessidades sociais, a Companhia se reafirma como um pilar indispensável. No campo das estatísticas ou na prática do abastecimento, a **Conab** voltou a iluminar os caminhos do desenvolvimento sustentável e da justiça social no Brasil.

A integridade dessa base de dados foi reforçada pelo Novo Sican. O sistema automatizou a verificação cadastral ao integrar-se em tempo real com a Receita Federal e o CadÚnico, assegurando que os benefícios das políticas públicas cheguem, de fato, ao público-alvo correto.

Número de matérias na mídia online

Top 20 janeiro 2024
até janeiro 2025





O resgate da credibilidade

O resgate da credibilidade e do protagonismo da **Conab**, após um período de re- tração e invisibilidade (2019-2022), foi marcado pela retomada de suas funções operacionais e da recuperação da sua voz que estava silenciada.

Se a gestão anterior foi apontada pelo fechamento de 27 unidades armazena- doras e pelo enfraquecimento das políticas de estoques públicos, a partir de 2023 a Companhia voltou a se consolidar como porto seguro do produtor, e a inteligência agropecuária desempenhou papel fundamental para os agriculto- res, o mercado e o governo.

A revitalização estratégica da Companhia transformou dados técnicos em ativos de comunicação. Se antes a abordagem era de “autorregulação do mercado”, a gestão atual provou que a informação transparente e precisa é o que garante a estabilidade.

A Conab deixa de ser fonte questionada para se tornar referência obrigatória de informações agrícolas.

A comunicação estratégica da **Conab** no último triênio fez mais do que divulgar notícias; legitimou o processo de recons- trução através de autoridade técnica, combateu a desinformação e recuperou sua posição no debate público, ao contribuir para a pauta sobre o combate à fome e sobre o fortalecimento da agricultura familiar.

O protagonismo da informação agrícola

A reconstrução da credibilidade midiática é o reflexo de uma gestão que entende que a segurança alimentar e nutricional começa com a segurança da informação. A Companhia voltou a ser o porto seguro para investidores, produtores e, principalmente, para o cidadão que busca entender os rumos do preço dos alimentos no prato.

Com precisão nos levantamentos de safra e nas pesquisas de preços, a **Conab** se elevou publicamente ao status de referência na produção de informações agropecuárias. Veículos de comunicação de grande porte, nacionais e regionais, utilizam as previsões e estimativas da Companhia como base para pautas que vão desde a volatilidade do café até as projeções de proteína animal.

No triênio 2023-2025 a **Conab** se consolidou como a fonte primária de dados. Hoje a **Conab** é citada pela imprensa nacional e internacional como uma referência obrigatória. Essa retomada não aconteceu por acaso, mas pela precisão de seus levantamentos. Ao divulgar uma estimativa de safra ou um boletim de preços, a Companhia contribui para a definição da pauta econômica do país. Essas informações são especialmente importantes no processo de tomada de decisão pelos mais variados agentes do setor agropecuário, que acessam as estimativas e, assim, conseguem analisar o comportamento esperado para o mercado dos produtos.

Veículos de comunicação de grande porte buscam na **Conab** o respaldo técnico para explicar temas complexos, como volatilidade de preços (do café à proteína animal), estimativas de produção (cenários para arroz, feijão, milho, soja, trigo, cacau, entre outros) e sustentabilidade e mercado (utilizando de tecnologia geoespacial de ponta, para os principais alimentos produzidos no país como suporte à política nacional de abastecimento). Além disso, a Companhia se consolidou como a principal fonte de inteligência logística para a mídia especializada, fornecendo dados estratégicos que balizam as análises do agronegócio brasileiro.

Dados precisos geram audiência qualificada e confiança dos investidores. Ao fornecer números que o mercado utiliza para tomar decisões reais, a **Conab** deixou de ser apenas uma agência de governo para se tornar autoridade técnica do abastecimento brasileiro.

A Conab deixou de ser uma coadjuvante do governo para ser um dos elementos centrais da estratégia de comunicação sobre produção agropecuária brasileira.

Do desmonte à modernização: transparência e prestação de contas

No último triênio, a comunicação da **Conab** deixou de ser apenas informativa para se tornar um pilar de transparência pública. Mais do que divulgar ações, a estratégia de comunicação serviu para evidenciar uma virada histórica: a transição de um cenário de esvaziamento e invisibilidade para um ciclo de revitalização e protagonismo social.

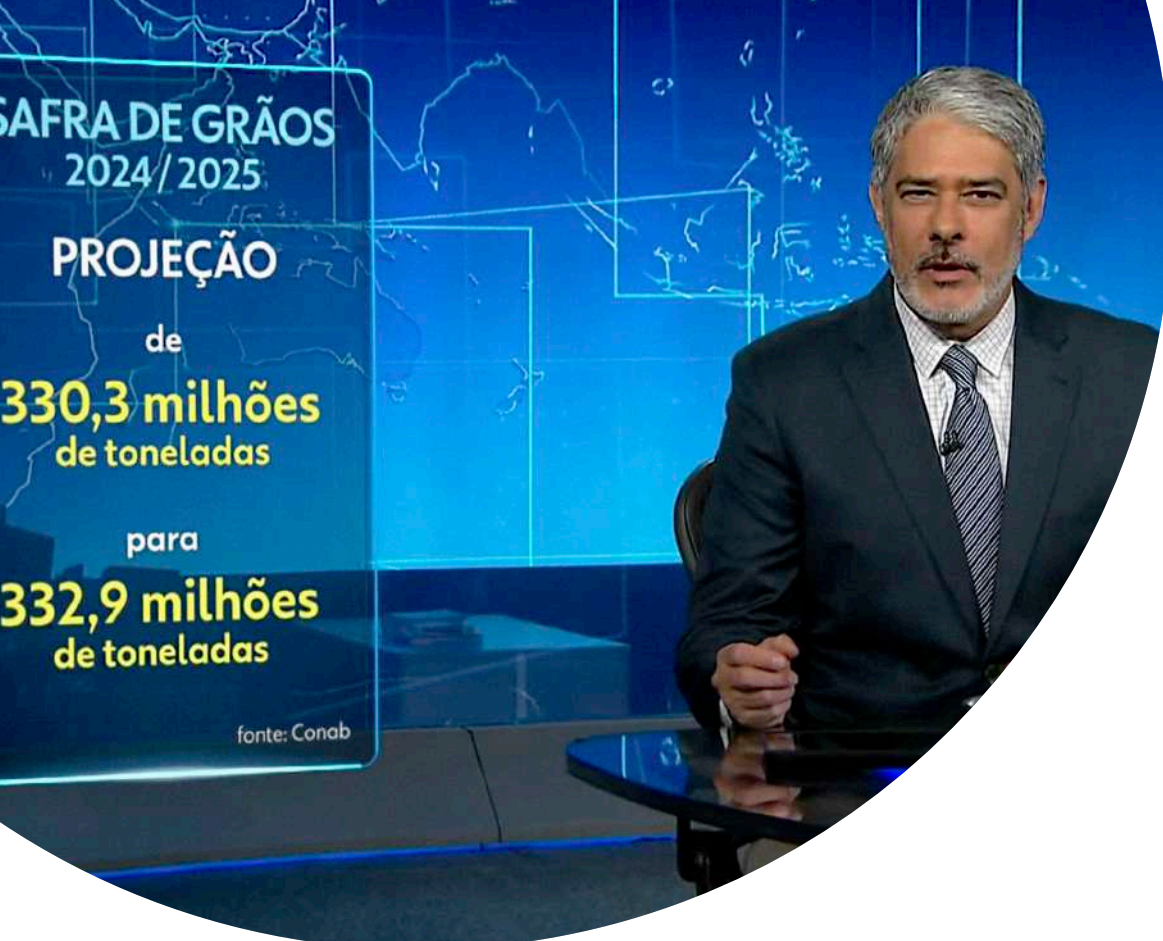
Estabelecendo um comparativo com o passado recente, enquanto o período anterior (2020-2022) foi marcado pelo silêncio institucional diante do fechamento de 27 unidades armazenadoras e da extinção dos estoques públicos, a narrativa atual destaca dois pontos: a infraestrutura (como a linha de crédito do BNDES e o projeto de implantação de energia limpa) e a segurança alimentar (com a volta dos estoques públicos como ferramenta de combate à inflação de alimentos e estabilidade de preços).

A revitalização da Companhia ganhou rostos e histórias por meio de programas que conectam a produção ao consumo. O PAA deixou os relatórios técnicos para ganhar as telas da TV brasileira, com inserções em programas de grande audiência como o MasterChef Brasil e parcerias com as Cozinhas Solidárias.

Essa visibilidade não é apenas midiática, mas uma forma de transparência para o cidadão, mostrando onde o recurso público está sendo aplicado: no fortalecimento da agricultura familiar e na garantia de alimento de qualidade na mesa de quem mais precisa.

A associação da Conab à saída do Brasil do Mapa da Fome e parcerias como o Natal Sem Fome (que alcançou 2 milhões de pessoas via Jornal Nacional), ajudou a transformar a imagem da Companhia.





Presença regional: a voz que chega na ponta

A eficiência de uma política pública não é medida pelo que se planeja em Brasília, mas pelo impacto que ela gera em todo o território nacional. Para a **Conab**, a capilaridade é uma estratégia de comunicação e execução. A voz da Companhia hoje repercute onde o produtor está: nas ondas do rádio local, nos portais regionais e nas conversas de sindicatos e cooperativas.

Ao reconhecer as Suregs como instâncias de presença e escuta em cada estado, a **Conab** assegura que a comunicação institucional seja útil para quem produz e para quem consome, e não apenas informativa.

Quando a Companhia inaugura uma nova sede em Campo Grande (MS) ou entrega cestas de alimentos em Canoas (RS), a notícia não circula apenas nos grandes jornais, ela é a manchete do blog comunitário e a pauta da rádio local.

Dessa forma, as informações chegam a todos os recantos, das aldeias indígenas em Roraima aos rizicultores no Rio Grande do Sul. Ao ocupar os espaços da imprensa local e especializada, a **Conab** deixa de ser uma “sigla do governo” para se tornar uma parceira da comunidade.

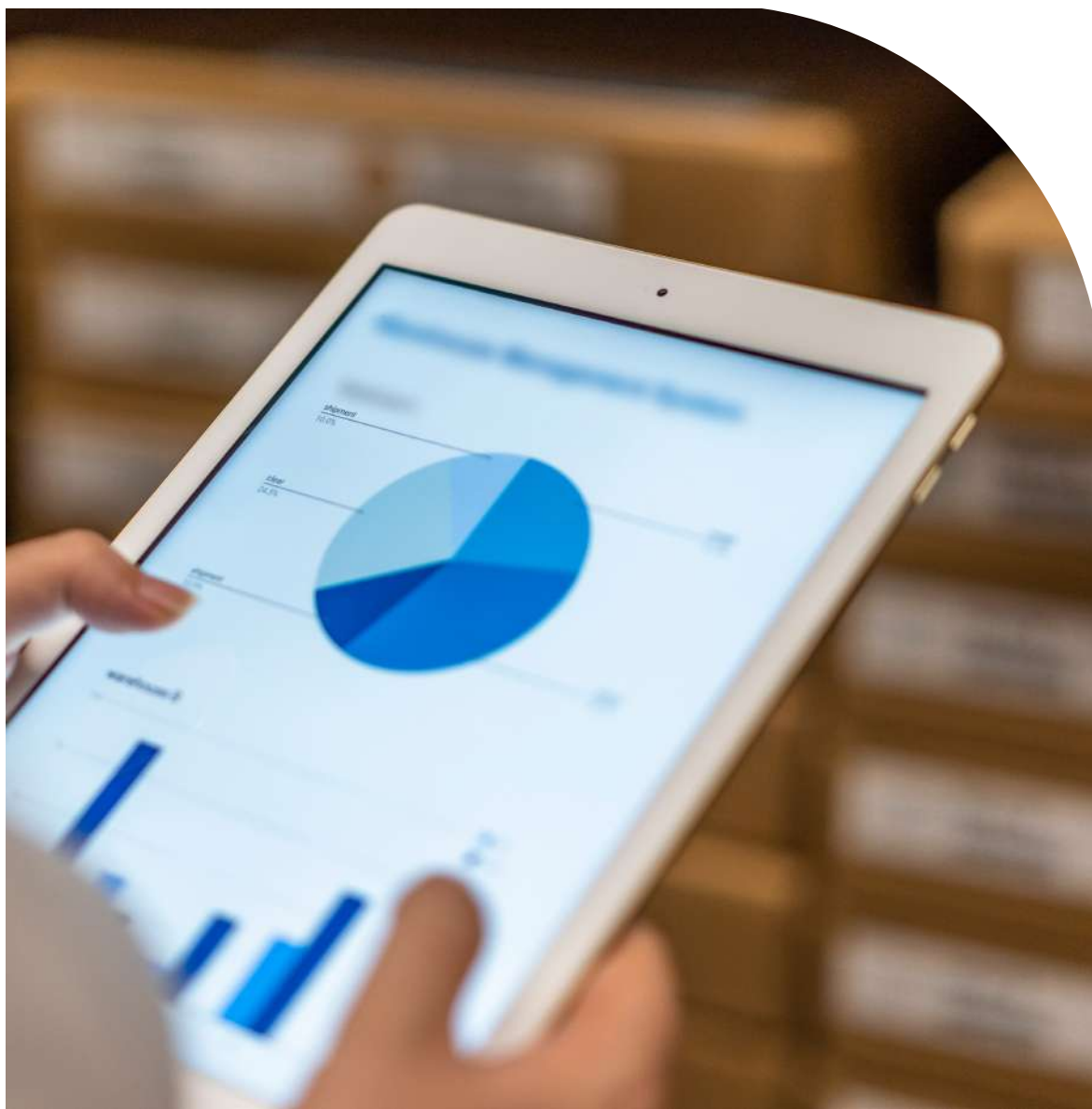
Essa presença capilarizada garante que a informação sobre o PAA, o ProVB e as políticas públicas executadas pela empresa cheguem a quem realmente precisa, com a agilidade que o campo exige.

Traduzindo dados técnicos em impacto social

A evolução da **Conab** na mídia também passa por uma modernização de suas estratégias de comunicação. A Companhia tem se mostrado adaptável aos novos formatos, utilizando vídeos, lives e as redes sociais para maximizar o engajamento e a visibilidade. Transformando a forma como se comunica, a **Conab** trabalha com a premissa de que a política pública só é plena quando compreendida pela população.


Conteúdos antes considerados de difícil entendimento (como planilhas, índices e portarias), deram lugar a uma comunicação visual conectada aos anseios do país e com conteúdo interativo.

A nova estratégia de engajamento da **Conab** entende que o cidadão e o produtor consomem informação de forma dinâmica. O uso de conteúdos audiovisuais explicativos, protagonizados pelos próprios gestores e técnicos, humanizou a autarquia.




44 mil 

Foi o número de novos seguidores somando as três redes sociais da Conab entre 2023 e 2025

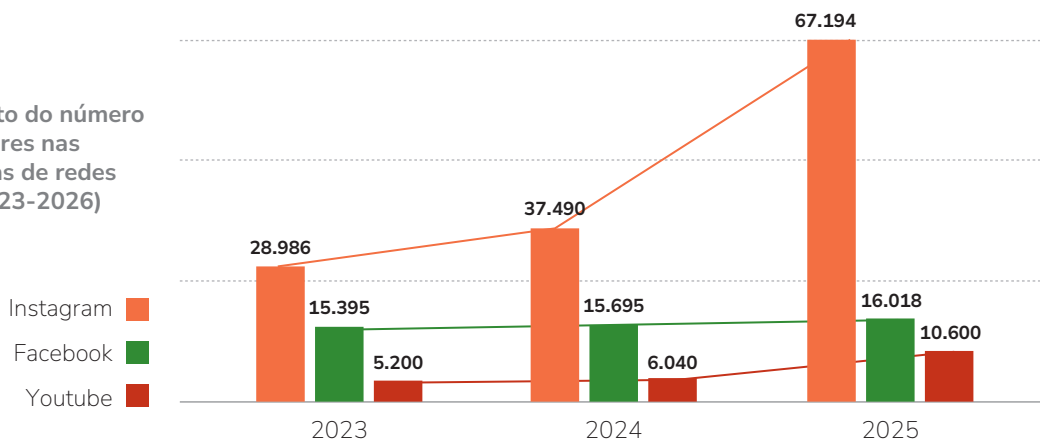
387% 

Foi o crescimento no volume de interações nas redes sociais da Conab entre 2023 e 2025

95% 

Foi o aumento do engajamento médio em posts de redes sociais entre 2024 e 2025

Crescimento do número de seguidores nas plataformas de redes sociais (2023-2026)



Posts com mais interações no período



16 mil interações

280 mil visualizações

<https://www.instagram.com/reels/DSVJUiBEZJm/>



3,2 mil interações

54 mil visualizações

<https://www.instagram.com/reels/DSaMEqVefaX/>



3 mil interações

43 mil visualizações

<https://www.instagram.com/reels/DMqwB5jMFHh/>



A repercussão no jornalismo e na sociedade

A Companhia obteve entradas de peso na imprensa nacional entre 2024 e 2025, motivando seis posts nas redes do Jornal Nacional – após matérias sobre resultados de safras – além de quatro posts associados a matérias veiculadas no Jornal da Record – com destaque para os esforços da Companhia em promover ações visando a diminuição do preço de alimentos.

Entre sites de notícia online de alcance nacional, destacam-se, também, as menções à Companhia em 507 matérias do UOL; 453 matérias da Globo.com e 183 matérias no Estadão.

Hoje a **Conab** não “responde” à imprensa, mas gera pautas para o debate público. Por meio de uma agenda midiática própria, a Companhia garante que dados importantes, como o Boletim Prohort ou o Índice **Conab**/Dieese, recebam o tratamento e a profundidade que merecem nos grandes veículos.



100 mil

Foi o volume de posts que repercutiram os dados de safra anunciados pela Conab entre 2024 e 2025, em diferentes redes sociais.



178 mil

Foi o número de notícias online que mencionaram a Conab entre 2024 e 2025



14,5 milhões

Número estimado de usuários impactados pelas publicações em sites que mencionaram a Conab

Atuante e conectada, a atual gestão protagonizou uma virada estratégica que reposicionou a **Conab** como uma instituição vital e uma fonte de informação altamente confiável para a imprensa brasileira.

A **Conab** se utiliza das ferramentas tecnológicas para, além de monitorar safras, construir uma ponte de confiança com seus empregados e com a sociedade, consolidando-se como um pilar indispensável para a segurança alimentar do Brasil.



ENCERRAMENTO

O LEGADO DE UMA GESTu0O

Uma Conab de p0, pronta para o futuro

Ao encerrarmos o ciclo 2023-2025, olhamos para tr0s n0 apenas para contabilizar n0meros, mas para reconhecer o resgate de uma identidade. Recebemos uma **Conab** que havia sido apartada de sua funç0o social e devolvemos ao Brasil uma empresa p0blica com intelig0ncia estrat0gica recuperada, integrada e ativa em todo o territ0rio nacional, capaz de realizar, simultaneamente, a proteç0o social e o fomento produtivo.

Nosso legado vai al0m das toneladas armazenadas ou dos bilh0es executados. Ele reside na mudanç0a de l0gica. Provamos que 0 poss0vel e necess0rio alinhar responsabilidade fiscal com compromisso social. Demonstramos que a efetividade desta estatal tamb0m se mede pela comida que chega 0 mesa de quem tem fome e pela renda garantida no bolso de quem produz.

Internamente, pacificamos relaç0es e valorizamos quem constr0i esta Companhia. O corpo funcional voltou a ter orgulho de pertencimento, com carreiras respeitadas e um ambiente onde a diversidade e a equidade n0o s0o discursos, mas pr0tica institucional. As Superintend0ncias Regionais ampliaram seu protagonismo estrat0gico, atuando n0o apenas na execuç0o, mas na construç0o das decis0es de um Estado presente.



Da porta para fora, o Brasil reencontrou a **Conab**. Os armazéns, antes vazios e sucateados, hoje guardam a segurança alimentar do país. A inteligência de dados, antes ignorada, hoje instrumentaliza as decisões de governo e de mercado com credibilidade técnica. E fomos além: recolocamos a **Conab** no mapa global, liderando a diplomacia alimentar e exportando tecnologia social para o mundo.

A **Conab** está de pé. Não apenas reconstruída, mas caminhando firme rumo a uma gestão cada vez mais moderna, humana e sustentável. Deixamos as bases prontas para um futuro perene, alicerçado em princípios que agora norteiam nossa atuação técnica: a busca pelo Lucro Social como métrica de sucesso; a intransigente defesa da Soberania Alimentar como política de Estado; e a certeza de que a **Conab** é instrumento indispensável para um desenvolvimento econômico que caminha de mãos dadas com a inclusão e o meio ambiente.

Encerramos este capítulo com a certeza de que a soberania que chega na cidade, passa pelo campo e se consolida em uma gestão pública forte. O Brasil voltou a alimentar o Brasil. A Companhia que entregamos hoje é, definitivamente, a casa segura da produção e a base operacional para que o país garanta comida no prato de seu povo.

Anexo Metodol3gico sobre o Lucro Social

Este Anexo Metodol3gico descreve os fundamentos do conceito do Lucro Social estabelecidos a partir da Teoria da Mudança e a forma de c3lculo utilizada para a Conab no ano de 2025. O c3lculo do Lucro Social da Conab foi desenvolvido pela Escola de Comunicaç3o, M3dia e Informaç3o da Fundaç3o Getulio Vargas (FGV Comunicaç3o) em colaboraç3o com os t3cnicos da Companhia para o ano de 2025.

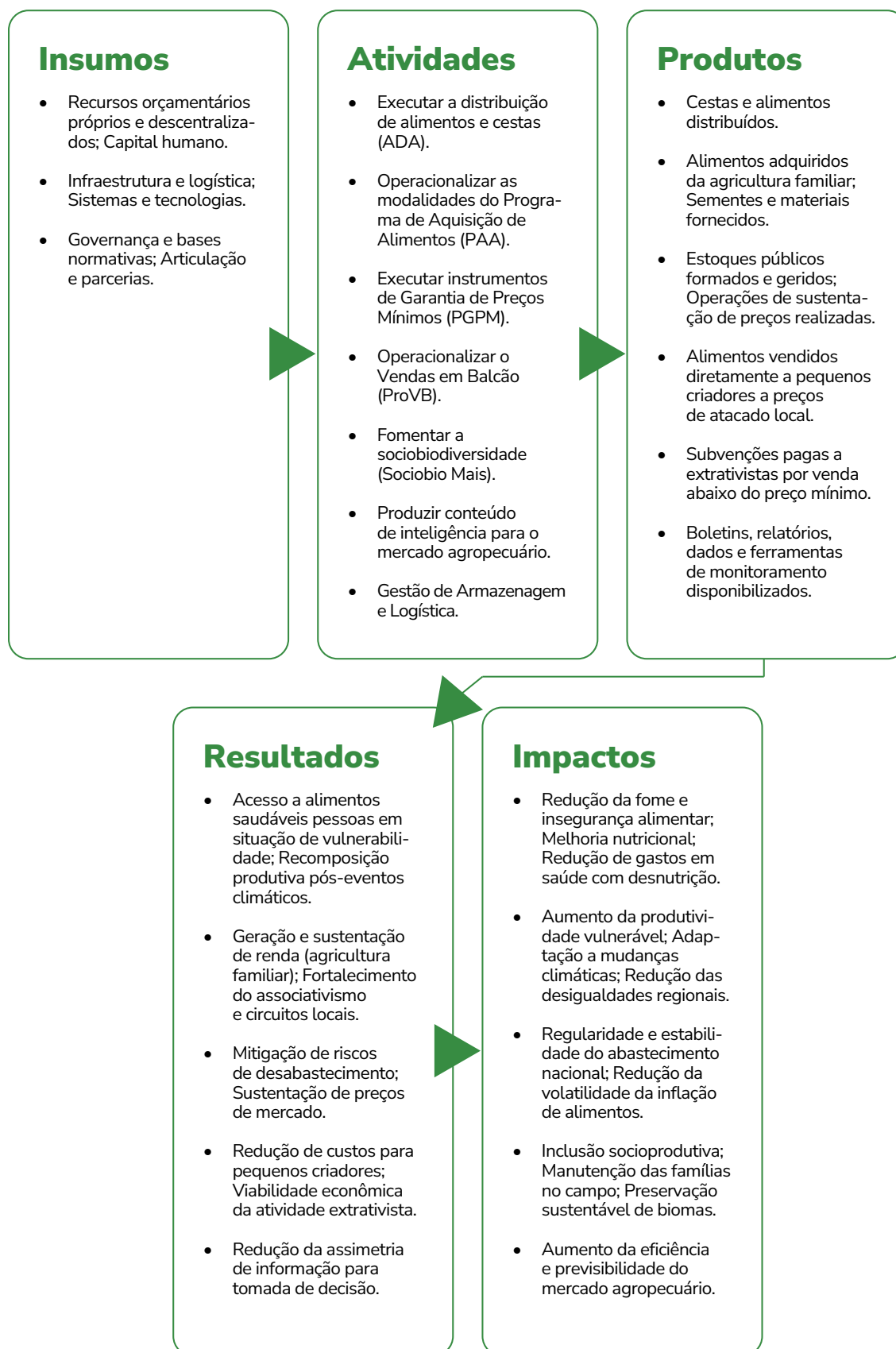
A metodologia foi inspirada na tradiç3o de estudos de impactos socioecon3micos da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecu3ria (Embrapa) (AVILA et al., 2008), que realiza balanços sociais desde 1997, tendo como base a literatura econ3mica nacional e internacional de avaliaç3o de impacto de pol3ticas p3blicas. Outra importante refer3ncia da literatura brasileira 3 a metodologia do lucro social da Empresa de Assist3ncia T3cnica e Extens3o Rural (Emater) do Distrito Federal (RESENDE, 2024).

O objetivo deste anexo 3 apresentar o passo-a-passo utilizado na metodologia do c3lculo do Lucro Social de forma a oferecer um m3todo transparente, racional e audit3vel que possa ser replicado para os pr3ximos anos.

A pergunta que orienta o c3lculo do Lucro Social 3: **qual 3 o valor monet3rio total que a Conab gera para a sociedade brasileira em decorr3ncia da execuç3o de suas pol3ticas p3blicas, para al3m do que 3 capturado pelos seus resultados cont3beis?**

Considerando a complexidade e capilaridade das pol3ticas executadas pela Conab, uma maneira de começar a responder essa quest3o 3 **usar o referencial da teoria da mudançã**, que permite detalhar os nexos causais entre os insumos mobilizados pela empresa, as atividades realizadas, os produtos gerados e os resultados e impactos econ3micos e sociais decorrentes da atuaç3o da Companhia. Essa abordagem fornece a base anal3tica para o c3lculo do Lucro Social ao detalhar todas as mudançã impl3citas que ocorrem entre as atividades de uma pol3tica executada pela Conab e seus objetivos de longo prazo e, ao mesmo tempo, permite organizar sua mensuraç3o em m3dulos de impacto, conforme a abordagem adotada na metodologia. A Figura 1 apresenta, de maneira visual simplificada, a l3gica da Teoria da Mudança desenvolvida para o contexto da Conab – demonstrando a transiç3o entre a alocaç3o de recursos e a geraç3o de valor p3blico.

Figura 1
Teoria da Mudança no contexto da Conab



Diferença entre lucro contábil e lucro social

O Lucro contábil mede o desempenho financeiro de uma empresa calculado a partir da diferença entre receitas e despesas em um determinado período. Registrado na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), o lucro contábil demonstra o resultado de uma empresa, refletindo se houve lucro ou prejuízo em determinado período.

O Lucro Social responde, por sua vez, qual é o retorno socioeconômico gerado pela atuação da Conab, entendido como a soma entre os gastos economizados pela sociedade e a atividade econômica gerada, valores que não aparecem nas métricas financeiras convencionais. Ou seja, o Lucro Social demonstra a contribuição da Conab e a importância estratégica que o investimento em políticas de segurança alimentar e nutricional e de abastecimento tem para tornar o país mais justo e eficiente no combate à fome e na promoção da dignidade no campo.

O Lucro Social e o retorno para a sociedade

A fórmula do Lucro Social é composta pela soma de recursos de três fontes com papéis distintos, porém complementares na mensuração do valor público gerado pela Conab:

- 1. Indicadores laborais (IL):** mensura o investimento no capital humano da Conab, como gasto com alimentação, saúde, creche/auxílio creche, segurança do trabalho, capacitação e desenvolvimento profissional, previdência privada, e outros benefícios.
- 2. Indicadores Sociais (IS):** se refere ao valor pago em tributos, excluídos os encargos sociais, como impostos, taxas e contribuições de melhoria.
- 3. Impactos Econômicos (IE):** componente de maior materialidade do Lucro Social, correspondente à soma das contribuições dos módulos de impacto econômico da Conab em 2025. Em cada módulo, parte-se de uma base verificável de execução financeira ou operacional, identificada em registros administrativos, contábeis e orçamentários, e estima-se o benefício social associado mediante a aplicação do respectivo fator de conversão (multiplicador) fundamentado na literatura. Excepcionalmente, no módulo de armazenagem, considera-se o valor diretamente apurado, sem aplicação de multiplicador, a fim de evitar dupla contagem.

O Lucro Social não é apenas uma medida de dispêndio ou de resultado contábil, ele sintetiza, em um mesmo ano, (i) a dimensão laboral da organização, (ii) os efeitos sociais diretos e (iii) as repercussões econômicas.

Outro importante indicador de desempenho da contribuição da Conab à sociedade é o **Índice de Lucro Social (ILS)**, construído a partir de uma relação direta entre os recursos investidos na Conab e o valor gerado para a sociedade. Em termos matemáticos, é a razão entre o valor do Lucro Social e o valor dos recursos investidos na Conab, que abarcam as subvenções do Tesouro Nacional para a Companhia e os investimentos em políticas públicas, como Termos de Execução Descentralizadas (TEDs), Planos de Trabalho (PTs) e Emendas relacionados a essas políticas:

$$\frac{\text{Lucro Social Total (IL + IS + IE)}}{\text{Recursos Investidos*}} = \text{Índice de Lucro Social}$$

* Recursos Investidos = Subvenções do Tesouro Nacional + Investimentos em Políticas Públicas (TEDs/PTs/Emendas relacionados).

O valor obtido dessa razão é interpretado da seguinte forma: **para cada real investido na Conab, o Índice de Lucro Social informa quantos reais de valor social foram devolvidos à sociedade.** Um índice superior a 1 indica que os benefícios gerados superam os custos despendidos; um índice inferior a 1 indica o contrário. Essa relação entre benefício e custo, expressa de forma transparente e auditável, é um instrumento central para evidenciar o valor público gerado e a efetividade do uso dos recursos públicos pela Conab.

No exercício de 2025, a Conab apresentou um Índice de Lucro Social de R\$ 8,78 – isto é, para cada R\$ 1 investido na Companhia, houve um retorno de R\$ 8,78 em benefícios para a sociedade.

A Tabela 1 sintetiza o resultado do Lucro Social para 2025 e de cada componente do lucro.

Tabela 1
Resultado do Lucro Social 2025

LUCRO SOCIAL 2025	Valor (R\$)
Indicadores Laborais	432.672.915,35
Indicadores Sociais	26.605.358,02
Impacto Econômico	17.977.537.975,98
PAA	1.598.299.490,63
ADA	118.052.067,91
PGPM	8.457.105.543,40
Sociobio Mais	47.519.318,76
ProVB	328.012.217,18
Inteligência Agropecuária	7.398.093.575,00
Armazenagem	30.455.763,08
LUCRO SOCIAL	18.436.816.249,35
Total de Recursos Investidos	2.099.038.042,20
Subvenções do Tesouro Nacional	1.327.195.122,83
Investimentos em Políticas Públicas	771.842.919,37
Pagamentos totais PAA	550.530.273,71
Pagamentos totais ADA	61.807.365,40
PGPM (Subvenções PEP e Pepró)	107.412.784,33
Equalização de Preços (ProVB)	32.292.779,78
Pagamentos totais Sociobio Mais	19.799.716,15
ÍNDICE DE LUCRO SOCIAL	8,78

Fonte: Conab, 2026. FGV, 2026.

Nota: Dados consolidados em 06/02/2026.

Os multiplicadores do Impacto Econômico

Um aspecto importante a ser levado em consideração são os efeitos associados às atividades da Conab que estão relacionados à capacidade de mitigar ou resolver falhas de mercado ou fenômenos similares em seu perímetro de atuação. Para incorporar essa dimensão na valoração do impacto econômico, recorreu-se à literatura nacional e internacional que estima os efeitos econômicos decorrentes de intervenções de natureza semelhante às políticas executadas pela Conab. A partir dessa literatura, foram extraídos parâmetros multiplicadores aplicados aos diferentes componentes do impacto econômico da empresa que estão sintetizados na Tabela 2:

Tabela 2
Multiplicadores de Impacto Econômico

MÓDULO	MULTIPLICADOR	CANAL DE CAUSALIDADE	REFERÊNCIAS
Inteligência Agropecuária	1,85	A produção contínua de informações sobre safra, produção e estoques orienta produtores, governo e mercado. Com informações confiáveis, torna-se possível planejar melhor o plantio, a comercialização e a gestão de estoques , contribuindo para decisões mais seguras e para o equilíbrio do abastecimento agrícola.	JENSEN, 2007
ProVB	1,586	A venda direta de milho dos estoques públicos para pequenos criadores amplia o acesso a insumos essenciais para a alimentação animal. Com maior disponibilidade do produto e menor custo de acesso, o programa fortalece a produção pecuária de pequena escala e amplia a participação desses produtores no mercado.	MALTSOGLOU; TANYERI-ABUR, 2024. AHMADZAI, 2024.
Sociobio Mais	2,4	O programa garante apoio financeiro para produtos da sociobiodiversidade coletados por comunidades extrativistas. Ao valorizar esses produtos, fortalece a renda das populações tradicionais, incentiva a continuidade das atividades extrativistas e contribui para a conservação dos ecossistemas onde ocorre a coleta.	AYACHANDRAN, 2017.
PGPM	12,1	A política estabelece preços mínimos para produtos agropecuários e pode acionar instrumentos de apoio quando os preços de mercado caem. Isso protege a renda do produtor, reduz os impactos de oscilações de mercado e oferece maior segurança para o planejamento da produção rural.	KARLAN; OSEI, 2012. ALVAREZ, 2000.

PAA	2,9032	O programa compra alimentos diretamente da agricultura familiar e os destina a escolas, equipamentos públicos e entidades que atendem pessoas em situação de vulnerabilidade. Dessa forma, gera renda para agricultores familiares e amplia o acesso da população a alimentos de qualidade , contribuindo para aumentar a segurança alimentar e nutricional.	BERKOWITZ, 2017. RIVERA et al., 2004. KOPP; D'SOUZA; MISHRA, 2024.
ADA	1,91	A ação distribui alimentos para populações em situação de insegurança alimentar em contextos de emergência ou calamidade pública. A entrega rápida de alimentos garante atendimento imediato às necessidades básicas e apoia a proteção social em momentos críticos.	BERKOWITZ, 2017.

Fonte: FGV, 2026.

A parametrização por multiplicadores realizada a partir da literatura comparável permitiu chegar a uma estimativa consistente e transparente do Lucro Social para o ano de 2025. Conforme observado na tabela dos multiplicadores, os benefícios gerados pela Conab se concentraram nas seis políticas descritas na tabela, além dos serviços de Armazenagem que não possuem multiplicadores, pois os impactos relacionados já são considerados em outros programas, evitando-se dupla contagem. Para estimativas futuras do Lucro Social da Conab poderão ser acrescentadas outras políticas e programas implementados pela Companhia.

Anexo metodológico elaborado em 14 de abril de 2026 pela equipe de economistas da Escola de Comunicação, Mídia e Informação da Fundação Getulio Vargas (FGV Comunicação). Quaisquer erros e eventuais omissões são de inteira responsabilidade da FGV Comunicação.

Bibliografia

AHMADZAI, Hayatullah. Tests for market failures and overcoming transaction costs barriers to market participation in Afghanistan. **Journal of Social and Economic Development**, 2024. DOI: 10.1007/s40847-024-00364-2.

ALVAREZ, A. M. et al. Oligopsony power with uniform spatial pricing: theory and application to milk processing in Spain. **European Review of Agricultural Economics**, v. 27, n. 3, p. 347-364, 2000. DOI: 10.1093/erae/27.3.347.

AVILA, Antonio Flavio Dias et al. **Avaliação dos impactos econômicos, sociais e ambientais de tecnologias geradas pela Embrapa**. Brasília, DF: Embrapa Informação Tecnológica, 2008.

BAKER, Andrew et al. **Difference-in-differences designs: a practitioner's guide**. arXiv preprint arXiv:2503.13323, 2025. Disponível em: <https://arxiv.org/pdf/2503.13323>. Acesso em: 9 mar. 2026.

BERKOWITZ, Seth A. et al. Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP) participation and health care expenditures among low-income adults. **JAMA Internal Medicine**, v. 177, n. 11, p. 1642-1649, 2017. DOI: 10.1001/jamainternmed.2017.4841.

CÓRDOBA-VIEIRA, J. E. et al. Teoria da Mudança e políticas públicas: Uma revisão integrativa. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 34, 2023, Artigo e10019.

CUNHA, Marcelo. Social capital and access to (natural) resources and markets along the Brazil nut (*Bertholletia excelsa*) value chain in the Lower Amazon basin, Pará. Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. **Ciências Naturais**, Belém, v. 9, n. 2, p. 337-352, maio-ago. 2014.

IMBENS, Guido W. *Causal inference in the social sciences*. **Annual Review of Statistics and Its Application**, v. 11, p. 123-152, 2024. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev=-statistics033121-114601-?crawler=true&mimetype=application%2Fpdf>. Acesso em: 9 mar. 2026.

JAYACHANDRAN, Seema et al. Cash for carbon: a randomized trial of payments for ecosystem services to reduce deforestation. **Science**, v. 357, n. 6348, p. 267-273, 2017. DOI: 10.1126/science.aan0568.

JENSEN, Robert. The digital divide: information (technology), market performance, and welfare in the South Indian fisheries sector. **Quarterly Journal of Economics**, v. 122, n. 3, p. 879-924, 2007.

KARLAN, Dean; OSEI et al. Agricultural decisions after relaxing credit and risk constraints. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2012. (**NBER Working Paper**, n. 18463). Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w18463>. Acesso em: 23 fev. 2026.

KOPP, Thomas; D'SOUZA, Alwin; MISHRA, Ashok K. The relation between contract type and market power: evidence from a high-value crop in India. **Food Policy**, v. 127, art. 102683, 2024. DOI: 10.1016/j.foodpol.2024.102683.

MALTSOGLU, Irini; TANYERI-ABUR, Aysen. Transaction costs, institutions and smallholder market integration: potato producers in Peru. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2005. (**ESA Working Paper**, n. 05-04). Disponível em: <https://www.fao.org/4/ae876e/ae876e00.pdf>. Acesso em: 23 fev. 2026.

MITRA, Sophie; BOUSSARD, Jean-Marc. **Storage and the volatility of agricultural prices: a model of endogenous fluctuations**. Bronx, NY: Fordham University, Department of Economics, 2008. (Discussion Paper, n. 2008-11).

OLIVEIRA, Thais Diniz et al. **Impactos socioeconômicos das compras diretas da agricultura familiar para o Programa Nacional de Alimentação Escolar na economia brasileira**. São Paulo: Observatório da Alimentação Escolar (ÓAE); NUPENS/USP, abr. 2025. 8 p. (Policy Brief, n. 2). Disponível em: <https://alimentacaoescolar.org.br/>. Acesso em: 23 fev. 2026.

PEREIRA, Rozana Carvalho et al. Balanço social e o indicador de Lucro Social para empresas cidadãos: o caso Embrapa. **Revista IDEAS**, v. 4, n. 2, p. 519–543, 2010.

RESENDE, Maria de Lourdes Neves de. **Desenvolvimento de uma metodologia de cálculo do Lucro Social da empresa de assistência técnica e extensão rural do Distrito Federal (Emater-DF)**. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração Pública) – Escola de Políticas Públicas e Governo, Fundação Getulio Vargas, Brasília, 2024.

RIVERA, Juan A. et al. Impact of the Mexican Program for Education, Health, and Nutrition (Progresa) on rates of growth and anemia in infants and young children: a randomized effectiveness study. **JAMA**, v. 291, n. 21, p. 2563-2570, 2004. DOI: 10.1001/jama.291.21.2563.

RODRIGUES, Geraldo Stachetti; CAMPANHOLA, Clayton; KITAMURA, Paulo Choji. **Avaliação de impacto ambiental da inovação tecnológica agropecuária: AMBITEC-AGRO**. Jaguariúna, SP: Embrapa Meio Ambiente, 2004. (Documentos, 34).

VEDOVOTO, Graciela Luzia et al. **Manual para elaboração do Balanço Social 2025**. Brasília, DF: Embrapa, 2025.

VILELA, Denise; FERNANDES, Fernando; RODRIGUES, Sandra; BRANDÃO, Silvana. **Manual de elaboração do balanço social**. Brasília, DF: Embrapa, 2025.



Conab

Companhia Nacional de Abastecimento



MINISTÉRIO DO
DESENVOLVIMENTO
AGRÁRIO E
AGRICULTURA FAMILIAR

