

2021

# Conclusões do Consad

Companhia Nacional de Abastecimento



Conab



*Este relatório foi elaborado em atendimento ao disposto na Lei 13.303/2016, Art. 23, § 2º, a saber: “Compete ao Conselho de Administração, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional, às Assembleias Legislativas, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais e aos respectivos tribunais de contas, quando houver”.*



## Sumário

Mensagem do Conselho de Administração.....	3
Lista de siglas e abreviações.....	4
1. Apresentação .....	6
2. Visão geral da Conab.....	7
3. Planejamento estratégico da Conab .....	9
4. Análise e conclusões da Estratégia de longo prazo .....	12
e do Plano de negócios.....	12
5. Monitoramento dos Riscos Estratégicos.....	48
6. Considerações Finais .....	49



## Mensagem do Conselho de Administração

A Conab tem como missão “Prover inteligência agropecuária e participar da formulação e execução de Políticas Públicas, contribuindo para a regularidade do abastecimento e formação de renda do produtor rural”.

Seguindo a Estratégia de Longo Prazo 2021-2025, o Plano de Negócios 2021 buscou alinhar os objetivos da Conab ao planejamento estratégico do Ministério da Agricultura(2020-2031). O levantamento realizado junto às áreas da Companhia levou em consideração indicadores e metas relacionados aos atuais cenários, como o da pandemia do Coronavírus. Portanto, as metas pouco desafiadoras ou que não evoluíram ao longo desse período foram ajustadas. Houve adequações em 12 objetivos (14 indicadores), além de retificação de itens com metas subestimadas ou superestimadas. Após as análises, como observado em 2020, superou-se o patamar estipulado para 2021. O monitoramento evidencia que a Conab tem cumprido os objetivos definidos, tornando-se modelo para outros órgãos públicos. Alcançou 100% de desempenho nas ações de governança, integridade e gestão estratégica - padrão requisitado de Governança Corporativa da Companhia.

Não é por menos que pelo segundo ano consecutivo esteve no nível 1 do IG-Sest – indicador que verifica boas práticas de gestão e governança aplicáveis às estatais. Também é a sexta estatal mais transparente, segundo ranking do TCU.

Outro dado importante diz respeito a desvios de produtos armazenados, onde o indicador registrou 0%, o que significa que a meta foi alcançada no melhor cenário. Logo, acredita-se que internalizar a cultura do planejamento é preciso, contando com o trabalho árduo de todo o corpo funcional. A partir disso, pretende-se dar maior visibilidade à imagem institucional da Companhia perante à sociedade, contando com os canais de comunicação, caminhando com a era digital, ampliando o acesso à informação com processos mais simples e redução de custos sem interferir na qualidade dos serviços prestados pela Conab. Até aqui, a Companhia aumentou a precisão de dados de safra, ganhou credibilidade no mercado, investindo em tecnologia e capital humano. Essencial para o país, a Conab auxilia o agricultor brasileiro com dados e informações para a tomada de decisões. São informações geradas e disponibilizadas publicamente sem custos. Além das atividades mensais de levantamento de safra, técnicos da empresa, em parceria com instituições estaduais, estão em campo realizando estimativas de produtividade orgânica, coletando informações sobre as variáveis que compõem a produtividade das lavouras do país. O aprimoramento do acompanhamento de safra agrícola tem proporcionado maior segurança, transparência e confiabilidade na geração de dados sobre a produção nacional. A longo prazo, a criação de cenários e previsões incorporando técnicas e ferramentas atualizadas, com novos cruzamentos de dados técnicos e econômicos, proporcionam decisões mais assertivas. Outro ponto essencial, é a confiança da sociedade, resultado da força de trabalho dos seus funcionários de forma técnica e qualificada.

O Plano de Negócios do ano referido foi apresentado e aprovado na 5ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração, em 21 de maio de 2021.



## Lista de siglas e abreviações

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



PGPM	Política de Garantia de Preços Mínimos
PLS	Plano de Gestão de Logística Sustentável
PMI	Project Management Institute
PNA	Plano Nacional de Armazenagem
PO	Plano Orçamentário
PPA	Plano Plurianual
PRESI	Presidência da Conab
PROCONVE	Programa de Controle de Poluição do Ar por Veículos Automotores
PROGE	Procuradoria Geral
PRONAR	Programa Nacional de Controle da Qualidade do Ar
PROVB	Programa de Venda em Balcão
RAE	Reuniões de Avaliação da Estratégia
RAP	Restos a Pagar
SECEXAMBIENTAL	Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente
SECOM/PR	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
SIGI	Sistema de Gestão Integrada
SIAFI	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
SIFISC	Sistema de Fiscalização de Estoques
SIGEDE	Sistema de Gestão de Demandas
SIOP	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
SIORG	Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal
SIPROD	Sistema de Protocolo e Trâmite de Documento
SLTI	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
SUCON	Superintendência de Contabilidade
SUCOR	Superintendência de Controladoria de Riscos
SUDEP	Superintendência de Desenvolvimento Pessoal
SUFIS	Superintendência de Fiscalização de Estoques
SUGOF	Superintendência de Gestão da Oferta
SUINF	Superintendência de Informação do Agronegócio
SULOG	Superintendência de Logística e Operações
SUMAC	Superintendência de Marketing e Comunicação
SUOFI	Superintendência de Orçamento e Finanças
SUOPE	Superintendência de Operações Especiais
SUORG	Superintendência de Estratégia e Organização
SUPAB	Superintendência de Abastecimento Social
SUPAD	Superintendência de Administração
SUPAF	Superintendência de Suporte a Agricultura Familiar
SUREG	Superintendência Regional
SUTIN	Superintendência de Gestão da Tecnologia da Informação
TCU	Tribunal de Contas da União
TED	Termo de Execução Descentralizada
TI	Tecnologia da Informação
UA	Unidade Armazenadora
UPC	Unidade Prestadora de Contas
VEP	Valor para Escoamento do Produto
VOIP	Voice Over Internet Protocol



## 1. Apresentação

Este relatório apresenta as conclusões do Conselho de Administração - Consad - da Companhia Nacional de Abastecimento - Conab, empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa, referente ao ano de 2021, em cumprimento aos termos do Artigo 37, parágrafo 3º do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

Diante do impacto das transformações econômicas, políticas, tecnológicas, sociais e ambientais no cenário mundial, o Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento levantou algumas questões estratégicas no âmbito agropecuário que devem ser consideradas pela Conab. Tais questões foram relacionadas, de modo especial, aos recursos naturais do país, às demandas das cadeias produtivas agropecuárias, à segurança alimentar da população brasileira e ao comércio de produtos agropecuários.

A estratégia da Companhia reflete as transformações vivenciadas pelo país, sobretudo a repercussão da pandemia do Coronavírus, que afetou a realidade socioeconômica no ano de 2020 e 2021. Assim, a partir da análise de forças e fraquezas, ameaças e oportunidades que configuram seu ambiente, a Companhia buscou traçar um caminho estratégico que a direcione rumo ao cumprimento da sua missão institucional.

Coerente com essas mudanças e guiada por diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração, o Plano de Negócios 2021 apresenta objetivos, indicadores e metas estratégicas, elaborados segundo a metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC, tanto para a Matriz quanto para as Superintendências Regionais. Está dividido em 3 (três) perspectivas: “Resultados à Sociedade”, “Foco de Atuação” e “Processos de Suporte”.

Os temas vinculados à perspectiva “Resultados à Sociedade” são (1) Inteligência agropecuária, (2) Políticas Sociais e Econômicas e (3) Políticas de Abastecimento e Regulação de Mercado. Vinculados à “Foco de Atuação”: (1) Geração de Conhecimento, (2), Execução de Políticas Públicas, (3) Fiscalização Agropecuária e (4) Visibilidade Institucional. Já os temas vinculados à perspectiva “Processos de Suporte” são (1) Governança Corporativa, Integridade e Estratégia, (2) Gestão Administrativa, Pessoal e Tecnológica, (3) Gestão Financeira e Contábil e (4) Jurídico e Correição. Ao todo, o Plano de negócios apresenta 3 perspectivas, 11 temas, 11 objetivos e 24 indicadores (15 da Matriz e 9 das Suregs).



## 2. Visão geral da Conab

<b>Órgão de Vinculação:</b> Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento	
<b>Identificação</b>	
<b>Natureza Jurídica:</b> Empresa Pública	<b>CNPJ:</b> 26.461.699/0001-80
<b>Principal Atividade:</b> Administração Pública em Geral	
<b>Contatos</b>	
<b>Telefone:</b> (61) 3312-6000	
<b>Endereço Postal:</b> SGAS Quadra 901, Bloco A, Lote 69, CEP 70390-010 - Brasília/DF	
<b>Endereço Eletrônico:</b> <a href="mailto:conab@conab.gov.br">conab@conab.gov.br</a>	
<b>Página na Internet:</b> <a href="http://www.conab.gov.br">http://www.conab.gov.br</a>	
<b>Administradores</b>	
<b>Conselho de Administração</b>	
Presidente do Conselho de Administração	Maximiliano Ferreira Tamer
Conselheiro de Administração	Eudes de Gouveia Varela
Conselheiro de Administração	Humberto Cesar Mota Maciel
Conselheiro de Administração	João Pires de Carvalho Júnior
Conselheiro de Administração	José Angelo Mazzillo Junior
Conselheiro de Administração	Luiz Alberto Cecílio
Conselheiro de Administração	Newton Araújo Silva Júnior
<b>Diretoria Executiva</b>	
Diretor-Presidente	Guilherme Augusto Sanches Ribeiro
Diretor-Executivo de Gestão de Pessoas	Bruno Scalon Cordeiro
Diretor-Executivo Administrativo, Financeiro e de Fiscalização	José Ferreira da Costa Neto
Diretor-Executivo de Operações e Abastecimento	José Jesus Trabulo de Sousa Júnior
Diretor-Executivo de Política Agrícola e Informações	Sergio De Zen

### 2.2 Finalidade e competências institucionais

A Conab é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, cujas ações pertencem 100% à União. Foi criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, tendo iniciado suas atividades em 1º de janeiro de 1991, sendo a empresa oficial do Governo Federal encarregada de gerir as políticas agropecuárias e de abastecimento. Visa assegurar o atendimento das necessidades básicas da sociedade, preservando e estimulando os mecanismos de mercado, com os objetivos de planejar, normatizar e executar a Política de Garantia de Preços Mínimos do Governo Federal; implementar a execução de outros instrumentos de sustentação de preços agropecuários; executar as políticas públicas federais referentes à armazenagem da produção agropecuária; coordenar ou executar as políticas oficiais de formação, armazenagem, remoção e escoamento dos estoques reguladores e estratégicos de produtos agropecuários; encarregar-se da execução das políticas do Governo Federal, nas áreas de abastecimento e regulação da oferta de produtos agropecuários, no mercado interno; desenvolver ações no âmbito do comércio exterior, consoantes diretrizes baixadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, observado o Decreto n.º 3.981, de 24 de outubro de 2001.

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

Suas atividades contribuem para a geração de renda e emprego, no campo e nas cidades; regulam o abastecimento dos principais grãos em todo o território brasileiro, minimizando possíveis impactos sobre a inflação; colaboram para o acesso à alimentação de uma parcela significativa da população que se encontra em situação de insegurança alimentar e nutricional e promovem o uso da agrobiodiversidade, além de valorizar e resgatar os hábitos alimentares regionais.

Missão	Visão	Valores
Prover inteligência agropecuária e participar da formulação e execução de Políticas Públicas, contribuindo para a regularidade do abastecimento e formação de renda do produtor rural.	Ser referência como empresa de inteligência, formulação e execução de políticas públicas voltadas à agropecuária e ao abastecimento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade e regularidade na prestação de serviços públicos;</li> <li>• Confiabilidade das Informações;</li> <li>• Responsabilidade Social e Ambiental;</li> <li>• Comprometimento e valorização do corpo funcional;</li> <li>• Valorização do produtor rural;</li> <li>• Compromisso com a Sociedade.</li> </ul>



## 3. Planejamento estratégico da Conab

### 3.1. Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão do planejamento estratégico

Baseado no *Balanced Scorecard* - BSC, a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico 2021-2025 contemplou 3 fases: Diagnóstico e formulação, Execução e Controle da Estratégia.

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

- Metodologia para análise de cenário - Análise de S.W.O.T;
- Metodologia de gestão da estratégia com base no *Balanced Scorecard* - BSC;
- Metodologia de gestão de portfólio de programas, projetos e ações com base no *Project Management Institute* - PMI;
- Metodologia de gestão dos processos organizacionais com base no CBOK - Guia para o Corpo de Conhecimentos sobre Gestão de Processos da *Business Process Management Professional Association* - ABPMP;
- Reuniões de Avaliação da Estratégia - RAE, utilizadas para discutir e revisar a adequação de objetivos, indicadores e metas constantes no planejamento.

### 3.2. Estágio atual do planejamento estratégico

A Estratégia de Longo Prazo 2021 - 2025, elaborada conforme prevê a Lei nº 13.303/2016, encontra-se na fase de execução e controle. Atualmente, a Conab acompanha trimestralmente e anualmente os resultados alcançados pelas áreas (Matriz e Superintendências Regionais).

### 3.3. Alinhamento ao PPA e à Lei Orçamentária Anual

A Conab se insere no Plano Plurianual 2020-2023 por meio do Programa 1031 - Agropecuária Sustentável, diretamente vinculado ao MAPA. Neste programa, participa com as ações “20Y7 - Desenvolvimento do Abastecimento Agroalimentar”, “2130 - Formação de Estoques Públicos - AGF” e “2137 - Fiscalização dos Estoques e das Operações de Garantia e Sustentação de Preços na Comercialização de Produtos Agropecuários”. Ademais, também integra o Programa 1031 (Agropecuária Sustentável) o Projeto Estratégico Corporativo - PEC e Resultado Intermediário “Fortalecimento da Agricultura Familiar na Amazônia Legal - Fortaf”, cujo detalhamento encontra-se no sítio do PPA 2020-2023 (<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-ppa>). O monitoramento desse resultado intermediário é realizado pela

Conab no *software Strategic Adviser*, disponível em: <https://sistemas.agricultura.gov.br/estrategiaeprojetos> e pelo MAPA, através no sítio: <https://www.siop.planejamento.gov.br>.

### **3.4. Revisões no Planejamento Estratégico**

A versão do Plano de Negócios de 2021 foi atualizada a partir do direcionamento Diretoria e sob a condução da Superintendência de Organização e Estratégia - Suorg, que contou com a participação dos superintendentes da Matriz, orientados a interagirem com as superintendências regionais para propor indicadores de contribuição.

Conforme prevê a Lei nº 13.303/2016, a estratégia de longo prazo foi atualizada para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos, com definições de metas até 2025. O Plano de Negócios 2021 buscou fazer uma análise do alinhamento da Estratégia da Conab ao Planejamento Estratégico do Mapa, que compreende o período de 2020 a 2031.

A atualização considerou o levantamento realizado junto às áreas da Companhia quanto a necessidade de reavaliar indicadores e metas diante dos novos cenários, sobretudo, aqueles impostos pela pandemia do Coronavírus. Além disso, ajustou-se metas que não se apresentavam desafiadoras ou evolutivas ao longo dos anos, conforme evidências no monitoramento de resultados em anos anteriores. Nesse sentido, foram constatadas necessidades de adequações em doze objetivos (14 indicadores), além de retificar os indicadores com metas subestimadas ou superestimadas.

O Plano de Negócios de 2021 foi apresentado e aprovado na 5ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração), em 21 de maio de 2021.

### **3.5. Envolvimento da alta direção**

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

### **3.6. Principais dificuldades e mudanças previstas**

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

- Desenvolvimento e implementação do planejamento com recursos próprios, sem contratação de consultoria externa;
- Reduzida equipe técnica;
- Renovação de 75% da Diretoria;
- Disseminação da cultura do Planejamento Estratégico;
- Pandemia do Coronavírus;
- Restrição Orçamentária.

O planejamento traz consigo mudanças que refletem no comportamento de todas as áreas da Companhia que, orientadas por objetivos e metas claramente definidos, passam a focar esforços e recursos em questões consideradas estratégicas para a organização. Acredita-se que a internalização da cultura do planejamento é um processo, cuja constância leva ao aperfeiçoamento e a condutas, em especial dos gestores, que se aproximam cada vez mais da missão de “Prover Inteligência agropecuária e participar da formulação e execução de Políticas Públicas, contribuindo para a regularidade do abastecimento e formação de renda do produtor rural”.



## 4. Análise e conclusões da Estratégia de longo prazo e do Plano de negócios

A análise e as conclusões da Estratégia de longo prazo e do Plano de negócios envolvem o estudo dos objetivos estratégicos, dos indicadores de desempenho e das metas propostas no Planejamento Estratégico da Conab e desdobrados no Plano de Negócios 2021.

Ressalta-se que, para os indicadores regionais, a análise é composta por dois gráficos e uma tabela comparativa. O primeiro gráfico apresenta o percentual de alcance, ou seja, o percentual do resultado alcançado no período em relação à meta estipulada (valor apurado pela divisão entre os dois), enquanto a tabela comparativa apresenta as metas e resultados alcançados médios (valor apurado multiplicando-se a meta média pelo percentual de alcance). Já o segundo gráfico é o detalhamento dos resultados alcançados por UF, isto é, apresenta a relação entre meta e resultado alcançado no período em cada Superintendência Regional.

As descrições, análises e conclusões dos indicadores, conforme suas respectivas perspectivas e objetivos estratégicos, estão apresentadas a seguir:

### **Perspectiva: Resultados à Sociedade**

#### **4.1. Consolidar-se como núcleo de inteligência agropecuária**

##### **Descrição**

Inteligência agropecuária configura-se em uma das principais entregas da Companhia à sociedade. A Conab realiza estudos e pesquisas, consolida e desenvolve conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional, sistematizando, divulgando e facilitando o acesso de diversos públicos de interesse às informações agropecuárias. São dados e informações atualizados e consistentes, disponibilizados com regularidade e confiabilidade, o que coloca a Companhia no rol de referência de organizações em inteligência para agropecuária brasileira.

##### **Análise**

A apuração deste indicador se dá a partir da quantidade de publicações geradas pela Companhia e seu interesse pela sociedade, mensurado através dos *downloads* das publicações e dos acessos ao Portal de Informações. Os resultados fornecidos são relevantes, dado que indicam o grau de assertividade na disponibilização de dados e geração de conhecimento. O indicador possibilitará à

alta direção acompanhar geração de inteligência agropecuária da Conab e propor intervenções a fim de melhorar o acesso e qualidade das estatísticas agropecuárias.

O indicador é mensurado através de duas variáveis. A primeira variável (índice de interesse nas publicações geradas pela Companhia, com peso de 40%) se refere ao objetivo da Companhia em gerar conhecimento para a agropecuária de forma ativa e transparente (*downloads* das publicações). A segunda variável (índice de interesse nos dados gerados pela Companhia, com peso de 60%) tem relação com as ferramentas de disponibilização dos dados gerados pela Companhia (acessos ao Portal de informações).

Ambas as variáveis passam pela normalização estatística, isto é, mudança nos valores para que seja possível usar uma escala comum às duas variáveis, no caso de 0 até 1. Tal mudança é feita através da fórmula de cálculo do indicador, com o uso dos valores máximos e mínimos do período mensurado. Isso ocorre pelo fato de as unidades de medidas das variáveis (número de *downloads* das publicações geradas pela Companhia e número de acesso ao Portal de Informações Agropecuárias) possuírem unidades de medidas distintas, o que dificultaria a mensuração do indicador. Após a normalização, é feita uma ponderação, para que ambas as variáveis sejam levadas em consideração, em que 40% do valor do indicador se refere ao interesse nas publicações (número de downloads) e 60% ao interesse nos dados gerados pela Companhia (número de acesso ao Portal de informações). Dessa forma, a média do índice deve ser superior a 0,5 (ou 50% de interesse nas publicações e dados gerados pela Companhia).

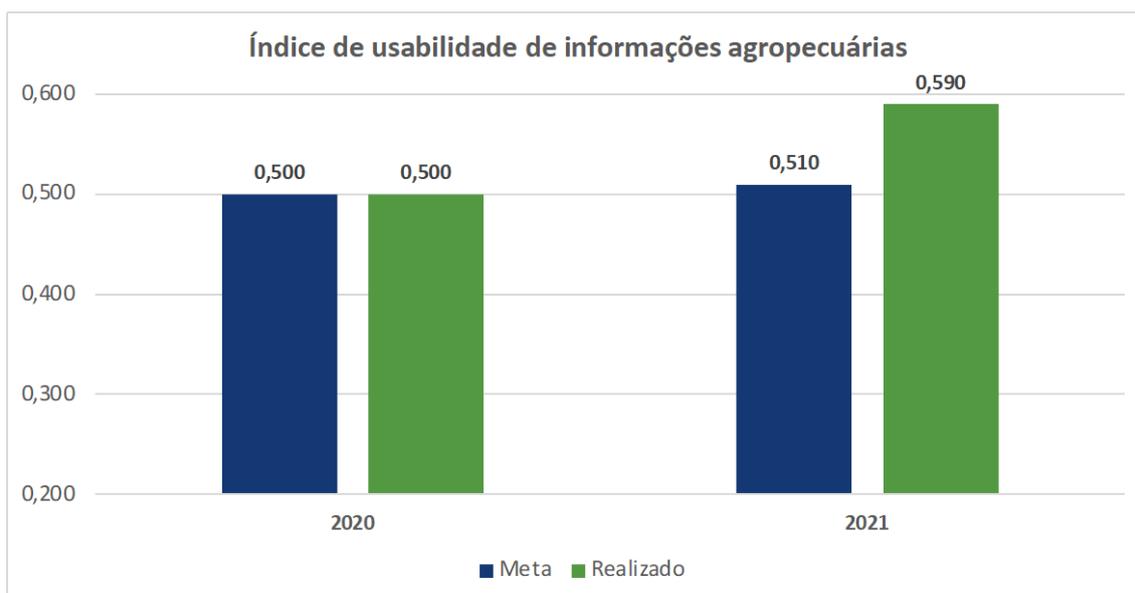


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Índice de usabilidade de informações agropecuárias	0,50	0,50	0,51	0,59

**Legenda:** Conforme planejado  Merece atenção  Desconforme 

### Conclusão

O indicador mensura a ação de apoio da organização à integração e disseminação de informações agropecuárias e geração de conhecimento. Ele captura tendências de interesse e permite identificar possíveis áreas de atuação da empresa, a fim de promover estudos sobre a agropecuária brasileira e conhecer os potenciais desafios e oportunidades da nova atuação da empresa. O alcance da meta simboliza que a Conab atendeu o que foi planejado.

Percebe-se que a meta foi atendida nos dois períodos analisados, o que pode indicar a usabilidade das informações agropecuárias da Conab, isto é, que há interesse na informação gerada pela Companhia, dado que são realizados *downloads* e acessos ao Portal de Informações Agropecuárias em mais de 50%, respectivamente, das publicações e dos dados gerados pela Companhia.



## 4.2. Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de Políticas Públicas

### Descrição

O objetivo trata da ampliação, do acesso e qualificação dos instrumentos de formulação, execução e avaliação de Políticas Públicas. Busca, também, promover e garantir espaço para aperfeiçoamento dos processos e melhoria da administração de recursos.

### Análise

Os recursos financeiros são os instrumentos mais relevantes para a implantação de políticas e, administrar as receitas e despesas do órgão em um momento de escassez de dinheiro, torna-se uma peça-chave para a obtenção de resultados expressivos. O indicador se torna importante devido à complexidade que é operar as Políticas Públicas de forma segura, transparente, com controles e resultados, para assegurar que os recursos públicos sejam bem empregados em benefício da coletividade. Importante destacar que, quanto maior forem os recursos financeiros aplicados, maior serão os resultados. Além disso, favorece o uso de recursos tecnológicos para dar mais eficiência e agilidade ao setor público. Seu principal foco é assegurar que todo o recurso recebido de fonte externa seja executado com eficiência nas Políticas Públicas.

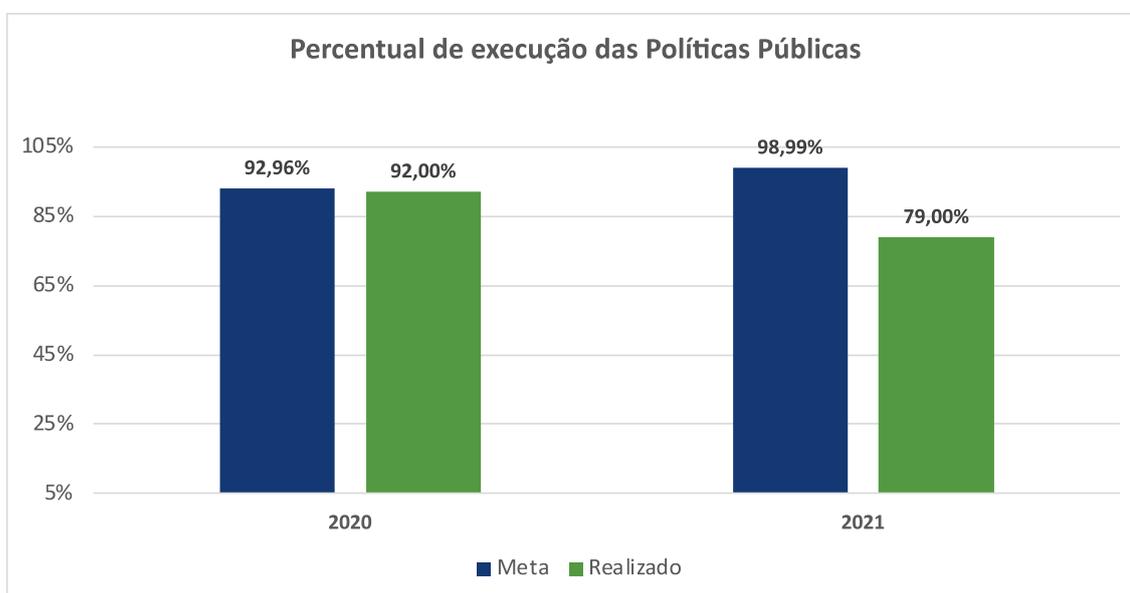


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de execução das Políticas Públicas	92,96%	92,00%	98,99%	79,00%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

## Conclusão

A meta se torna desafiadora devido à complexidade de conseguir operacionalizar as Políticas Públicas atendidas pela Conab, no que se refere a instrução conceitual e processual, apresentação de documentações e a utilização do recurso disponibilizado, geralmente, próximo ao fechamento do SIAFI, ou seja, se o recurso for disponibilizado sem tempo hábil para empenho a meta poderá não ser alcançada devido ao processo de execução da Política.

Percebe-se que a meta não foi atingida pelo segundo ano consecutivo, por motivos como a baixa execução dos recursos financeiros devido ao atraso da publicação da Lei Orçamentária Anual - LOA, o que dificultou as tratativas para firmar acordos, com a respectiva devolução, ao Ministério da Cidadania, do valor de R\$48.120.502,42, constante no TED 008/2021. É importante destacar a importância de serem envidados esforços para o alcance dessa meta, dado que, quanto maior for a porcentagem de execução dos recursos recebidos, maior será inclusão econômica e social no meio rural, o atendimento a pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional, a promoção do abastecimento alimentar e a constituição de estoques públicos de alimentos.



### 4.3. Fortalecer a execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado

#### Descrição

O objetivo visa o fortalecimento das ações de intervenção realizadas pela Conab, no mercado agrícola e de abastecimento. Visa consolidar a atuação da Companhia na gestão de programas relacionados a estas políticas, seja na formulação de propostas, seja na defesa de sua implementação.

#### Análise

A atuação do governo através dos instrumentos de apoio à comercialização ocorre em um ambiente dinâmico, sob a influência de diversas variáveis de mercado, que levam a necessidade de que elas sejam implantadas no momento adequado, o que pode trazer mais eficácia às ações. Cabe à Conab ser o agente indutor deste processo, pois tem como objetivo não somente executar as políticas, mas também participar de sua formulação. Deste modo, o indicador proposto mensura o desafio da Conab a melhorar os seus processos e análises, o que trará uma assertividade maior nas propostas de intervenção, gerando resultados diretos para a sociedade e para o governo.

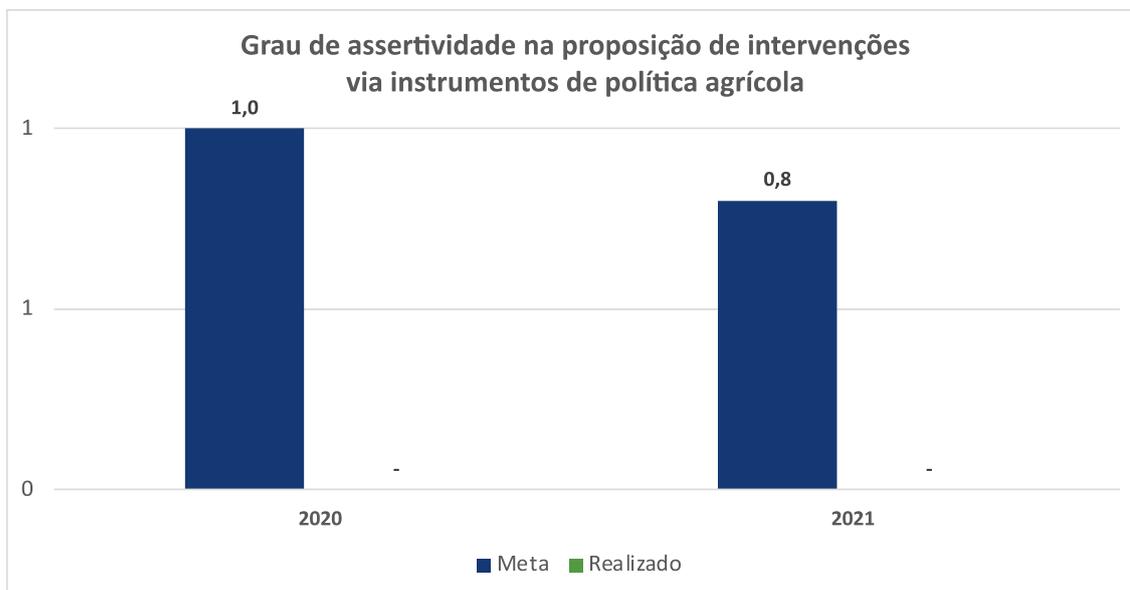


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Grau de assertividade na proposição de intervenções via instrumentos de política agrícola	1	NA	1	NA
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

### Conclusão

Sobre o resultado alcançado em 2021, o indicador não se aplicou no período. O único produto com preço pago ao produtor abaixo dos preços mínimos foi a laranja, na região do Pará. Neste caso, a queda nos preços abaixo do mínimo se deu no final da colheita, que se estendeu além do período ideal devido a problemas climáticos. Com isso, a qualidade do produto foi prejudicada, o que acarretou queda no seu valor. Apesar de não ter sido prevista a queda de forma antecipada, com a finalização da colheita, a tendência é que os preços reajam, de modo a ser desnecessária proposta de intervenção para o produto.

Os resultados desse indicador são relevantes, pois indicam o grau de assertividade da proposição antecipada de intervenções no âmbito da política agrícola, permitindo que o Governo Federal atue de forma eficiente e tempestiva sobre os problemas identificados pela Conab em determinados setores ou região. O indicador possibilitará à alta direção acompanhar parte da geração de estudos de inteligência agropecuária da Conab.



**Perspectiva: Foco de Atuação**

**4.4. Desenvolver instrumentos para formação de inteligência agropecuária**

**Descrição**

Inteligência agropecuária configura-se em uma das principais entregas da Companhia à sociedade. A Conab realiza estudos e pesquisas, consolida e desenvolve conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional, sistematizando, divulgando e facilitando o acesso de diversos públicos de interesse às informações agropecuárias. São dados e informações atualizados e consistentes, disponibilizados com regularidade e confiabilidade, o que coloca a Companhia no rol de referência de organizações em inteligência para agropecuária brasileira.

**Indicador Matriz**

**Análise**

O indicador mensura o uso das fontes da informação, como meio de geração de conhecimento organizacional, proporcionando conhecimento de qualidade e objetivando análise por meio do estudo e uso das fontes confiáveis no formato de publicações. A apuração deste indicador se dá a partir da quantidade de produtos gerados com aferição de qualidade. Os resultados fornecidos são relevantes possibilitará à alta direção acompanhar geração de inteligência agropecuária e propor intervenções a fim de melhorar a qualidade.

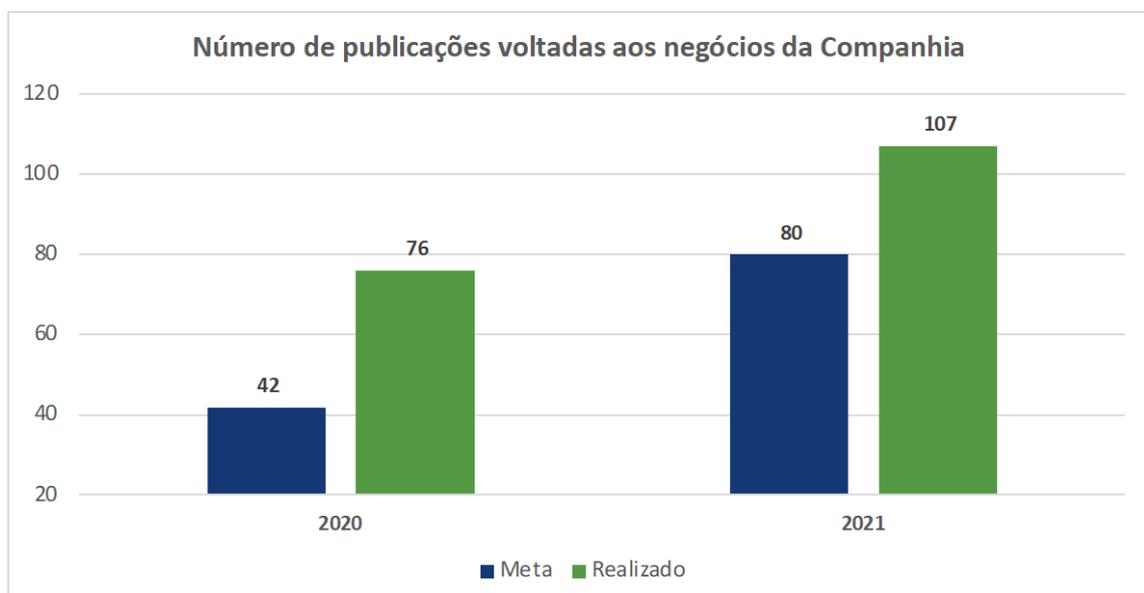


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Número de publicações voltadas aos negócios da Companhia	42	76	80	107
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

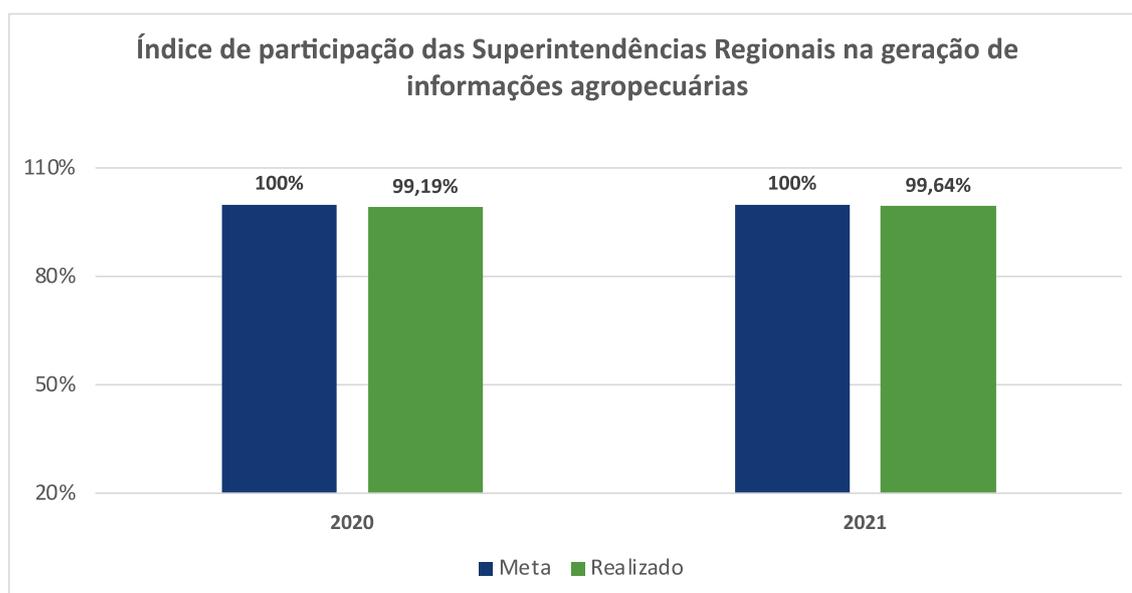
### Conclusão

O indicador mensura a disseminação de informações agropecuárias e a geração de conhecimento por meio de produtos a serem disponibilizados no site da Conab e em outros meios, assim como observado em 2020, superou a meta estipulada para 2021. Ademais, ele captura o esforço das áreas em contribuir para a formação de inteligência, de forma a identificar necessidades de capacitação e/ou investimento, com o intuito de promover melhorias no processo de geração de informações.

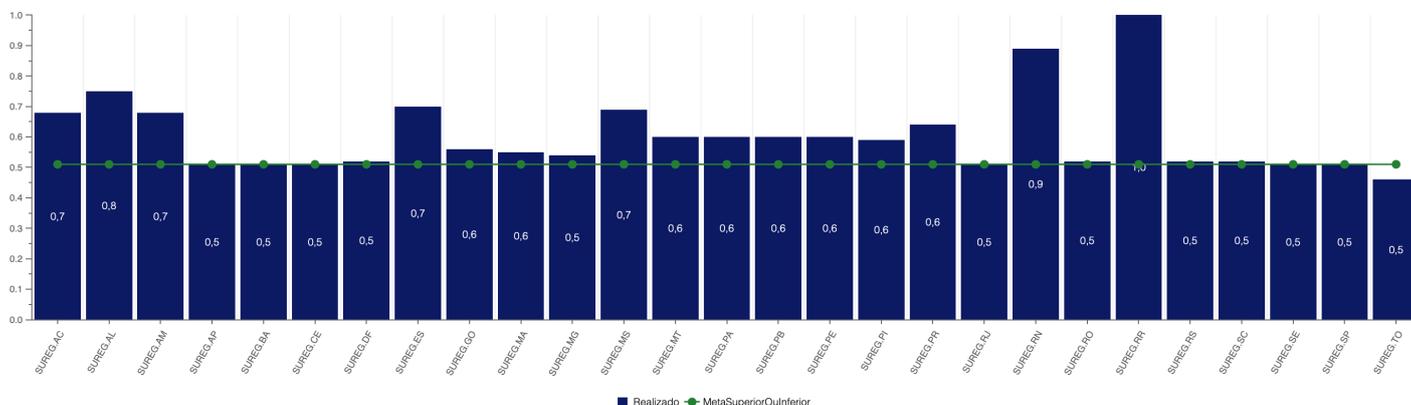
### Indicador Regional

#### Análise

A Conab tem a missão de gerar inteligência agropecuária, de modo a apoiar o desenvolvimento rural. Dessa maneira, este indicador busca mensurar o grau de contribuição das Representações Regionais, elevando a assertividade na geração de conhecimento e contribuindo na tomada de decisão e na proposição de estudos e análises.



	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Índice de participação das Superintendências Regionais na geração de informações agropecuárias	0,5	0,496	0,51	0,498
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	



### Conclusão

As Superintendências Regionais têm como objetivo serem catalizadoras do processo de coleta, tratamento e análise de dados e conhecimento em apoio à geração de inteligência agropecuária para a sociedade. Destarte, o indicador mensura a ação de apoio da organização à integração e disseminação de informações agropecuárias e geração de conhecimento.

O indicador não foi alcançado por apenas pela Superintendência Regional de Tocantins, a qual alegou que a alteração da metodologia de cálculo prejudicou os resultados do período, em razão do término do ciclo das culturas avaliadas nos últimos trimestres do ano. Ainda assim, o índice de alcance foi maior do que o ano anterior (99,64%) e pode demonstrar uma melhoria na busca pela efetividade das Superintendências Regionais em atender a necessidade de geração de informações agropecuárias.



## 4.5. Modernizar a execução das políticas econômicas e sociais, de abastecimento e regulação de mercado

### Descrição

Diante do atual cenário econômico do país, a necessidade de modernização dos processos de execução dos trabalhos tornou-se imperativo em praticamente todas as organizações. O foco dessa modernização concentra-se na demanda por maior agilidade, maior controle dos resultados dos

trabalhos e melhoria de custos de operacionalização. Este processo de modernização passa, num grau maior ou menor, a depender da organização, por informatização de processos, automatização de tarefas e novas práticas de gestão que, no caso da Conab, acredita-se que influirão diretamente na efetividade de suas operações.

### Indicador Matriz

#### Análise

O indicador é mensurado pelo valor percentual de efetividade na verificação e análises de comprovação realizadas pelas representações regionais nos prazos estabelecidos nas operações de subvenção e visa garantir a efetividade do processo, por meio da mensuração do pagamento das operações de apoio à comercialização, tendo como parâmetro de referência o prazo máximo de 90 dias.

O indicador possibilita o fortalecimento dos seguintes programas das operações de apoio à comercialização (PEP, PEPRO, PROP e COV) executados pela Conab, pois o pagamento das operações nos prazos de até 90 dias gera boa imagem à Conab, maior confiabilidade, maior adesão aos leilões e maior ganho negocial nas operações, podendo diminuir o valor despendido nas subvenções. Além disso, os produtores rurais serão beneficiados com maior celeridade e garantia do preço mínimo com um programa fortalecido.

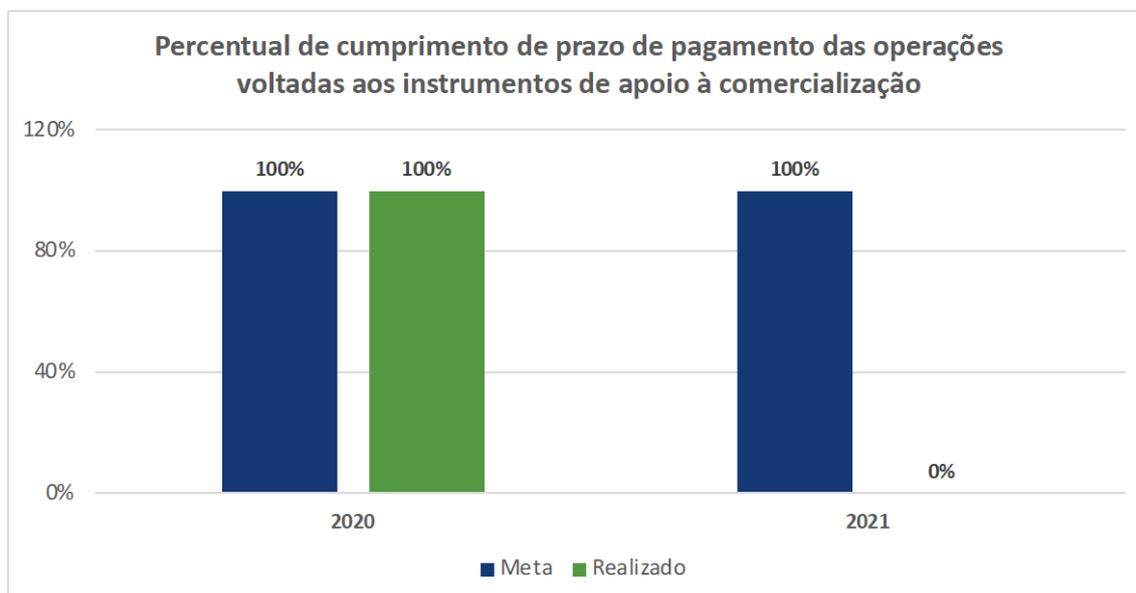


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de cumprimento de prazo de pagamento das operações voltadas aos instrumentos de apoio comercialização	100%	100%	100%	NA
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

### Conclusão

Diferente do que ocorreu no ano de 2020, em que houve um alcance de 100% da meta estipulada, em 2021 o indicador não se aplicou, pois não houve operação de subvenção. Ainda assim, é importante destacar sua importância estratégica, dado que ele demonstra o quão eficaz a Conab se faz ao executar os instrumentos de apoio à comercialização.



### Indicadores Regionais

#### I) Percentual de execução das Políticas Públicas nas Representações Regionais

##### Análise

O indicador visa aferir a eficiência na utilização dos recursos destinados à execução das Políticas Públicas voltadas aos produtores rurais, agricultores familiares, extrativistas, assentados da reforma agrária, indígenas, quilombolas e demais PCTs (Povos e Comunidades Tradicionais).

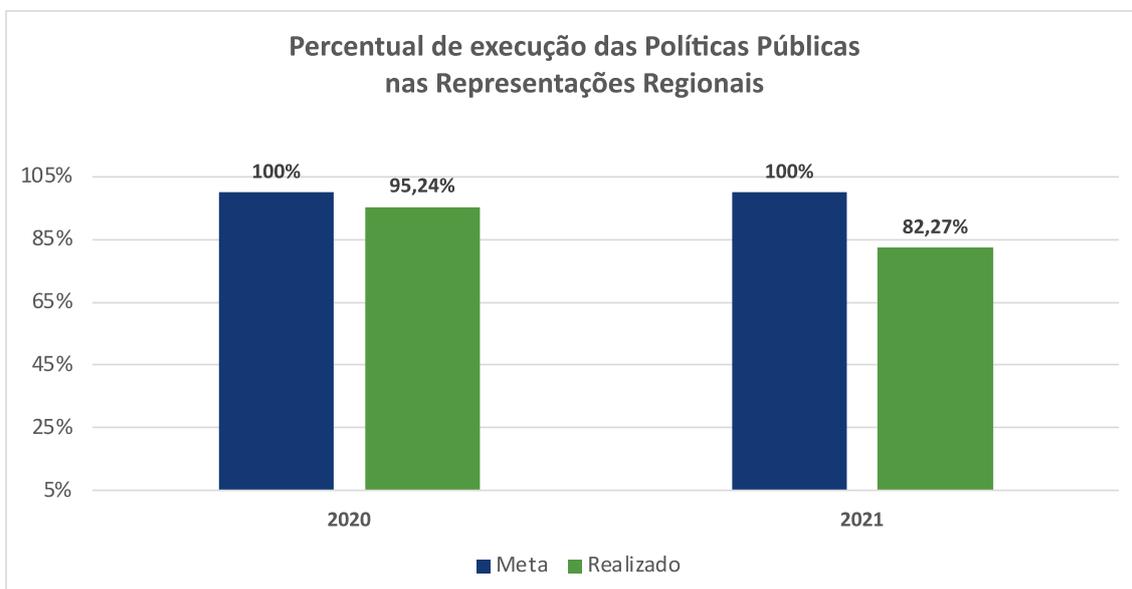
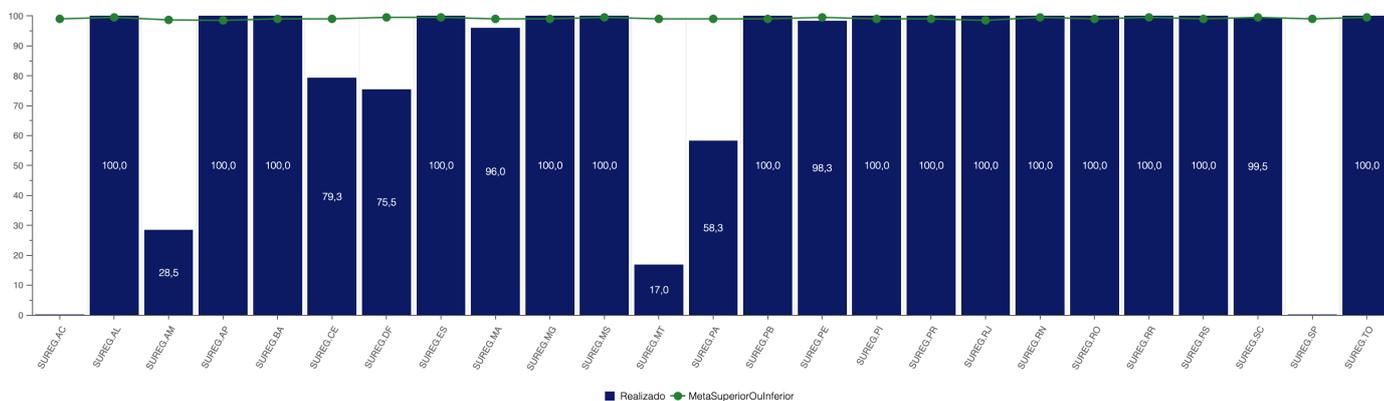


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de execução das Políticas Públicas nas Representações Regionais	95,46%	90,91%	99,14%	81,56%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado <span style="color: green;">■</span>		Merece atenção <span style="color: yellow;">■</span>	Desconforme <span style="color: red;">■</span>



### Conclusão

O indicador apresentou uma redução no seu percentual de alcance (quando os resultados dos dois anos são comparados), de 95,24% para 82,27%. Isto é, uma redução de 12,97 pontos percentuais. Quando analisada a média do alcance para as Suregs, percebe-se que foi alcançado 81,56% de uma meta média de 99,14%.

Essa redução, como pode ser visualizado no gráfico acima, deu-se pelo fato de 9 Suregs não terem alcançado a meta proposta (AC, AM, CE, DF, MA, MT, PA, PE, SP). Os motivos desse não alcance, de forma geral, estão relacionados a dificuldades financeiras (atrasos nas disponibilizações de recursos), logísticas (reduzido acesso à PGPMBio) e burocráticas (atrasos, erros e desistências na apresentação da documentação necessária).

Espera-se, com o alcance das metas propostas, que a Conab contribua com a inclusão econômica e social no meio rural, o atendimento a pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional, a promoção do abastecimento alimentar e a constituição de estoques públicos de alimentos. Nesse sentido, quanto maior for a porcentagem de execução das Políticas Públicas, consequentemente, maiores serão os impactos aos públicos-alvo das Políticas.



## II) Percentual de efetividade na verificação e análises de comprovação realizadas pela Sureg nos prazos estabelecidos nas operações de subvenção da Suope

### Análise

Este indicador possibilita o fortalecimento dos programas das operações de apoio à comercialização executados pela Conab (PEP, PEPRO, PROP e COV), pois o pagamento das operações nos prazos de até 90 dias gera boa imagem à Conab, maior confiabilidade, maior adesão aos leilões e maior ganho negocial nas operações, podendo diminuir o valor despendido nas subvenções. Além disso, os produtores rurais serão beneficiados com maior celeridade e garantia do preço mínimo com um programa fortalecido.

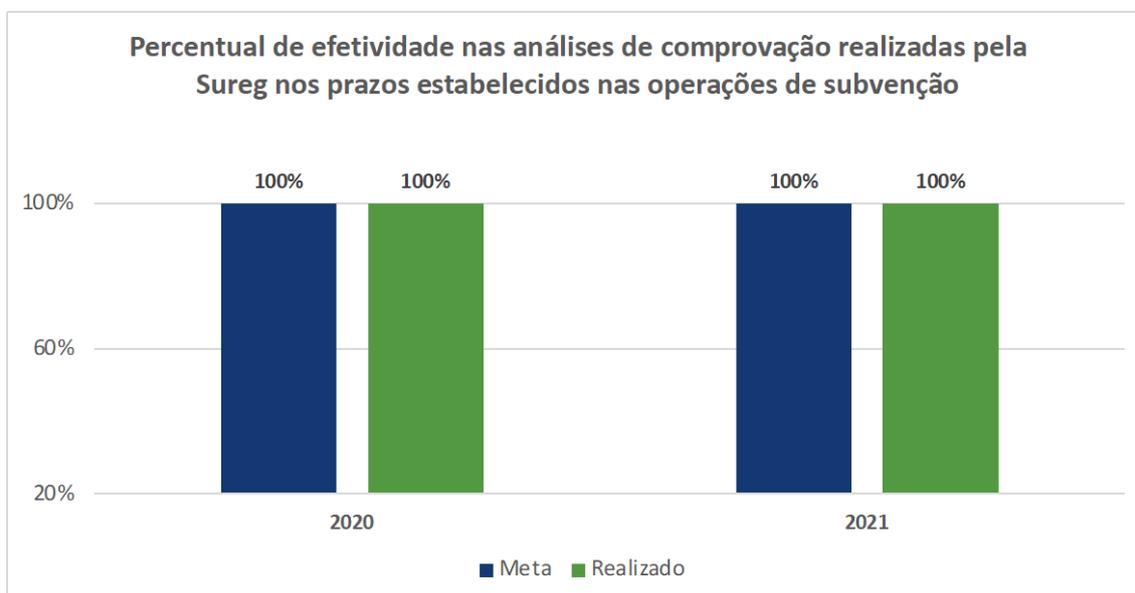
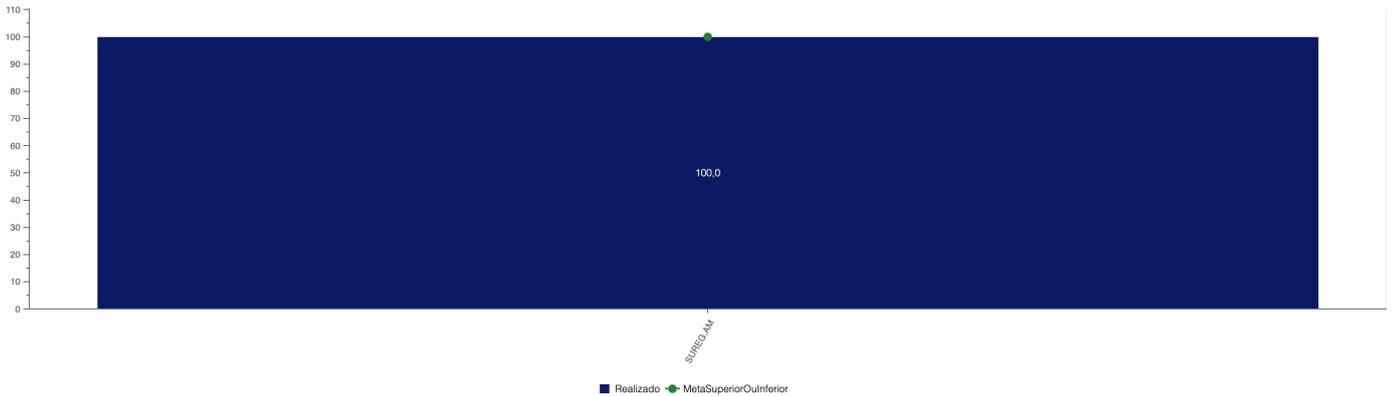


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de efetividade nas análises de comprovação realizadas pela Sureg nos prazos estabelecidos nas operações de subvenção	100%	100%	100%	100%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	



**Conclusão**

Tal indicador, em que pese tenha alcançado 100% das metas estipuladas tanto em 2020 quanto em 2021, apenas teve aplicação em uma Superintendência Regional, AM, uma vez que, nas demais, não houve pagamento de subvenção no período.

O desafio subjacente a esse indicador é realizar um monitoramento mais efetivo nas Regionais, descentralizando o processo de conferência para aproveitar a força de trabalho, de forma a gerar celeridade na execução dos programas.

O alcance da meta, portanto, gera melhoria da imagem da Conab, maior confiabilidade, maior adesão aos leilões e maior ganho negocial nas operações, podendo diminuir o valor despendido nas subvenções. Além disso, os produtores rurais serão beneficiados com maior celeridade e garantia do preço mínimo com um programa fortalecido.



**4.6. Aumentar a eficácia das operações de fiscalização**

**Descrição**

A eficácia das operações está ligada à diminuição de desvios e irregularidades. Este objetivo busca aumentar a aplicabilidade das operações de fiscalização a partir da adoção das melhores técnicas e processos de fiscalização que favoreçam a identificação de desvios e irregularidades das operações.

**Indicador Matriz**

**Análise**

A fiscalização dos estoques tem por finalidade apurar as condições de qualidade e quantidade dos estoques governamentais, as condições de armazenagem e conservação e a quantidade de grãos armazenados, entre outros quesitos. O indicador tem o propósito de mensurar a eficiência dos serviços de fiscalização com a redução de desvios de produtos.

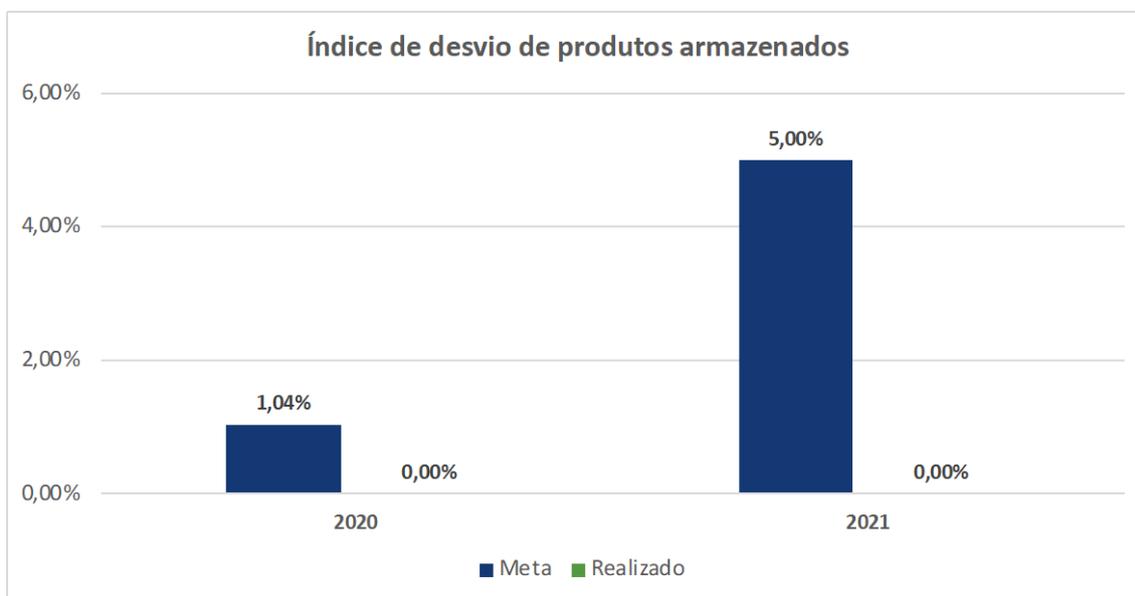


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Índice de desvio de produtos armazenados	1,04%	0,00%	5,00%	0,00%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

### Conclusão

Ainda que tenha havido um aumento considerável da meta de 2020 para 2021, o valor alcançado continua em 0% de desvios de produtos armazenados. É importante lembrar que esse indicador possui a polaridade “menor, melhor”, o que significa que a meta foi alcançada no seu melhor cenário (sem desvios a serem reportados) em ambos os períodos.



### Indicador Regional

### Análise

O indicador é importante para Companhia já que é imperioso que a Superintendência Regional

acompanhe a quantidade de ações de prevenção executadas para proporcionar maior segurança na condução das operações conduzidas pela Conab, quando, sobretudo na mitigação de riscos. Assim, proporcionará que a empresa minimize os índices de irregularidades e melhore a execução dos programas desenvolvidos na Companhia.

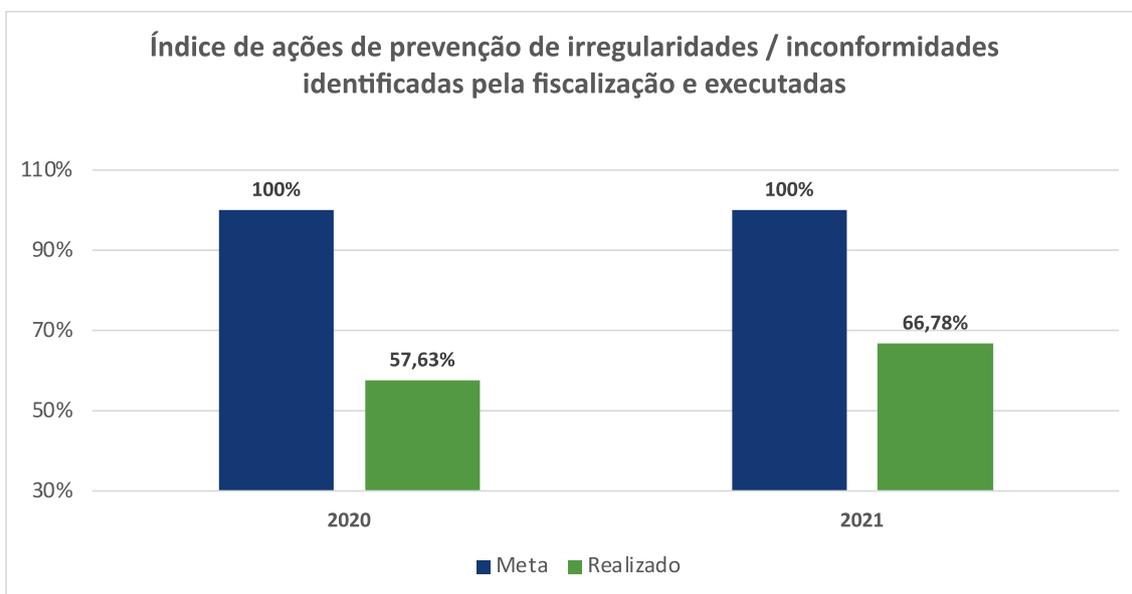
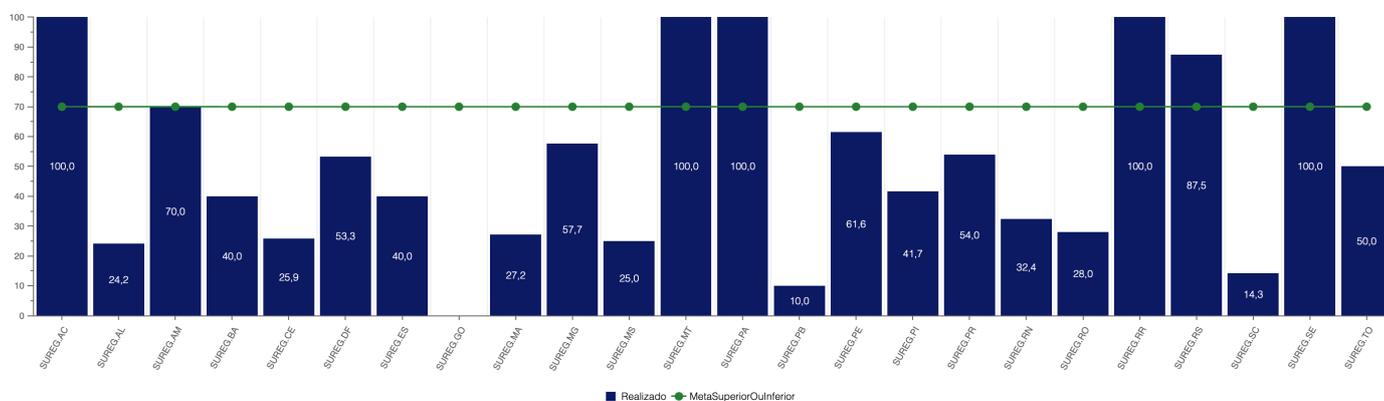


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Índice de ações de prevenção de irregularidades / inconformidades identificadas pela fiscalização e executadas	100%	57,63%	70%	46,74%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	



### Conclusão

Tal indicador, em que pese, de 2020 para 2021, ter melhorado o seu percentual de alcance

(resultado dividido pela meta, conforme gráfico da página anterior) de 57,63% para 66,78%, ainda merece atenção, por apresentar-se abaixo do desejado.

Percebe-se, pelo gráfico acima, que 17 Suregs (AL, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, PB, PE, PI, PR, RN, RO, SC e TO) não alcançaram o desejado de 70% de ações executadas, em relação às ações solicitadas de fiscalização. As justificativas são diversas, tais como restrições orçamentárias da Companhia, necessidade de aquisição de equipamentos de proteção individual para a realização das fiscalizações, falta de pessoal especializado para serviços e obras de engenharia, dentre outros.

Para auxiliar no alcance da meta, a área de fiscalização localizada na Matriz acompanhará a solução de irregularidades apontadas nas Superintendências Regionais, as quais deverão lançar no sistema de acompanhamento do planejamento estratégico da Companhia (Geplanes) um resumo sintético de quais irregularidades foram sanadas e como foram efetivamente resolvidas.



#### **4.7. Ampliar a imagem institucional da Companhia frente à sociedade**

##### **Descrição**

Com este objetivo, pretende-se dar maior visibilidade à imagem institucional da Companhia frente à sociedade, por meio da reconfiguração dos canais de comunicação, adaptando-os a era digital e readequando as estratégias, formando o caminho para democratizar o acesso à informação, simplificar procedimentos, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Conab. Nesse processo, é possível potencializar as boas práticas a partir de mudanças de ordem tecnológica nas ferramentas de Comunicação Social.

##### **Indicador Matriz**

##### **Análise**

O indicador visa, por meio de pesquisa, mensurar se a Companhia é reconhecida na sociedade pelos seus negócios, como geração de informação e conhecimento, formulação de políticas públicas e fortalecimento do setor agrícola, segurança alimentar e abastecimento nacional.

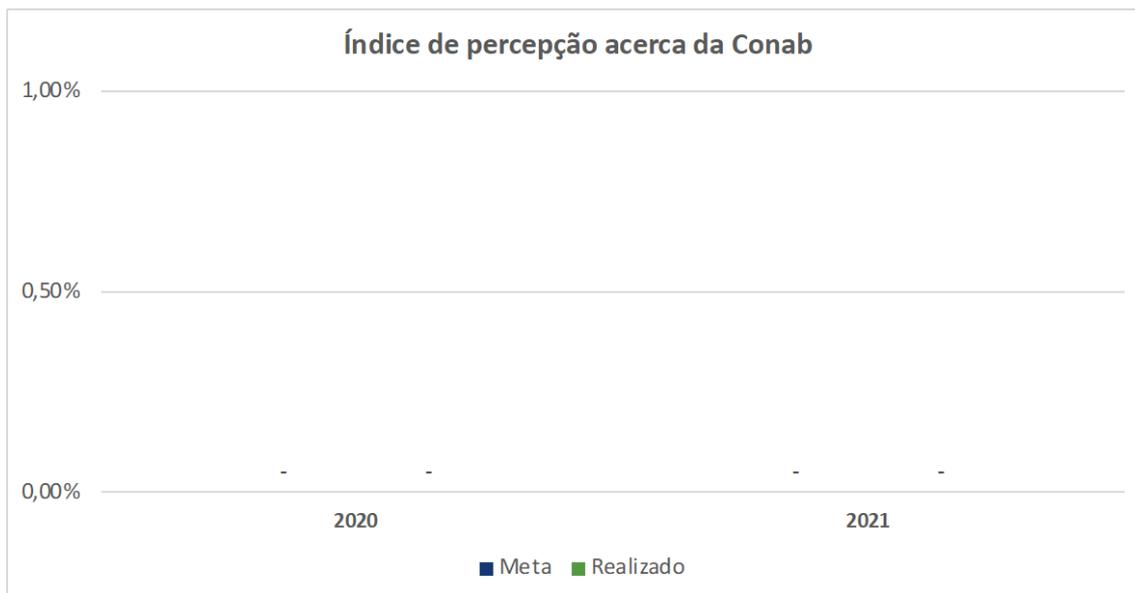


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Índice de percepção acerca da Conab	NA	NA	NA	NA
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

### Conclusão

A pesquisa de percepção da Conab, que deveria ter sido aplicada em 2020, não foi realizada devido aos cenários político e econômico do País, cuja incerteza poderia impactar no resultado da pesquisa. Ademais, a realização da pesquisa depende de contratação de empresa especializada na prestação do serviço. Tal contratação não custaria menos que R\$ 100.000,00, não sendo viável durante a crise econômica causada pela pandemia.

Além do exposto acima, o Decreto nº 9.492/2018 estabelece: "Art. 10. Compete às unidades setoriais do Sistema de Ouvidoria do Poder Executivo Federal: V - processar as informações obtidas por meio das manifestações recebidas e das pesquisas de satisfação realizadas com a finalidade de avaliar os serviços públicos prestados (...)". Portanto, houve o entendimento, por parte da Superintendência de Marketing e Comunicação - Sumac, de que a competência para a realização da referida pesquisa não seria da sua área.

Já em 2021, a meta era de melhorar 1% o valor apurado em relação à pesquisa anterior. Como tal pesquisa não foi realizada, o indicador para 2021 não se aplica.



### Indicador Regional

#### Análise

O propósito do indicador é acompanhar o desempenho das regionais nas ações de promoção da imagem institucional por meio de ferramentas de comunicação social.

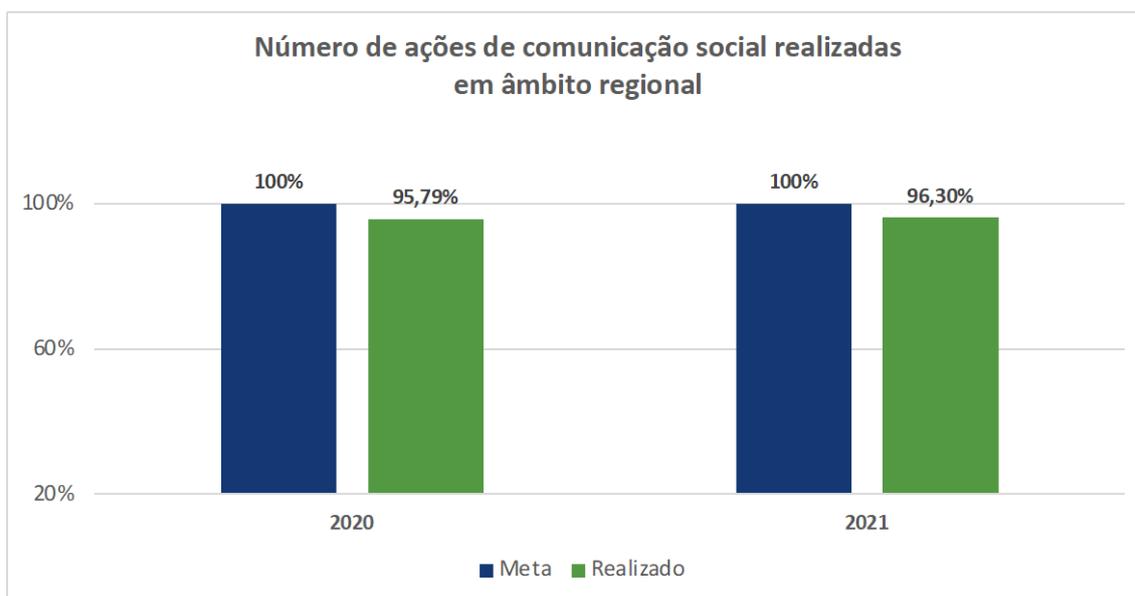
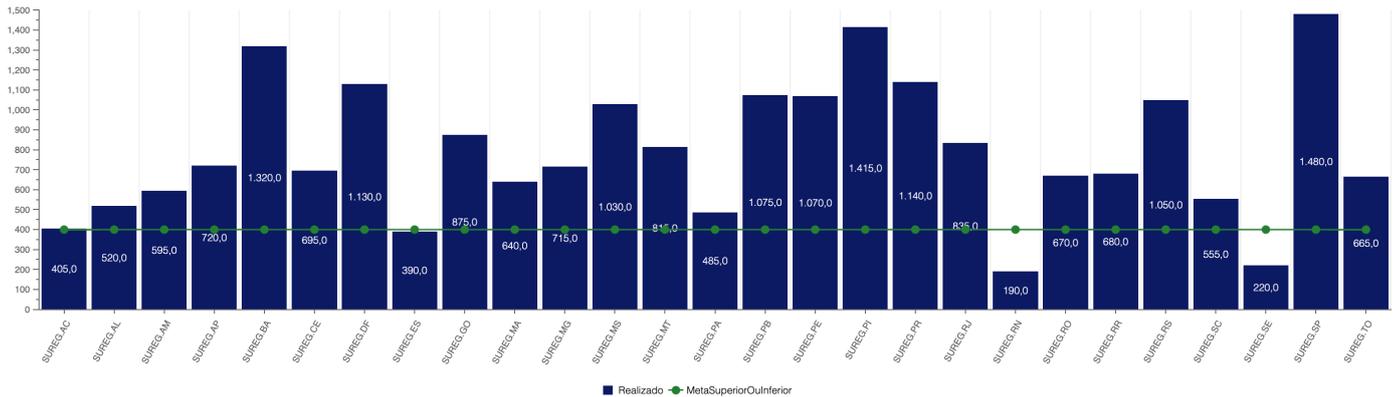


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Número de ações de comunicação social realizadas em âmbito regional	400	383	400	385
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	



## Conclusão

Tal indicador, em ambos os períodos analisados, teve o percentual de alcance próximo às metas estipuladas (95,79% e 96,30% para 2020 e 2021, respectivamente). Percebe-se, pelo gráfico acima, que apenas 3 Suregs (ES, RN e SE) não realizaram 400 ações de comunicação social em 2021. Os motivos relacionaram-se às dificuldades na realização de eventos, reuniões com o público externo, entrevistas, falta de recursos financeiros e de pessoal, o que reduz sensivelmente a pauta de matérias para envio à Sumac.

Continuar a busca pelo alcance da meta é relevante para a Companhia, dado que o indicador possibilita acompanhar o engajamento das Regionais nas ações de promoção da imagem institucional. Espera-se orientar a cultura organizacional no sentido de conscientizar acerca da responsabilidade compartilhada por todos de zelo e promoção dessa imagem. Destarte, o alcance de um número de ações cada vez maior indica uma percepção mais aguçada quanto à efetividade do impacto das ações de comunicação em tal promoção.



## Perspectiva: Suporte

### 4.8. Fortalecer a governança, a integridade e a gestão estratégica

#### Descrição

Este objetivo visa aprimorar os mecanismos de controle e mensuração de resultados, gestão de riscos, *compliance*, transparência e integridade, princípios básicos da governança corporativa e ao mesmo tempo adotar um modelo de gestão estratégica orientado ao cumprimento da missão e visão

de futuro da Conab.

### Indicador Matriz

#### Análise

O indicador possibilita acompanhar o desempenho da qualidade de governança corporativa da Conab, para fins de mensuração do cumprimento dos requisitos exigidos por lei e demais normativos aplicáveis.

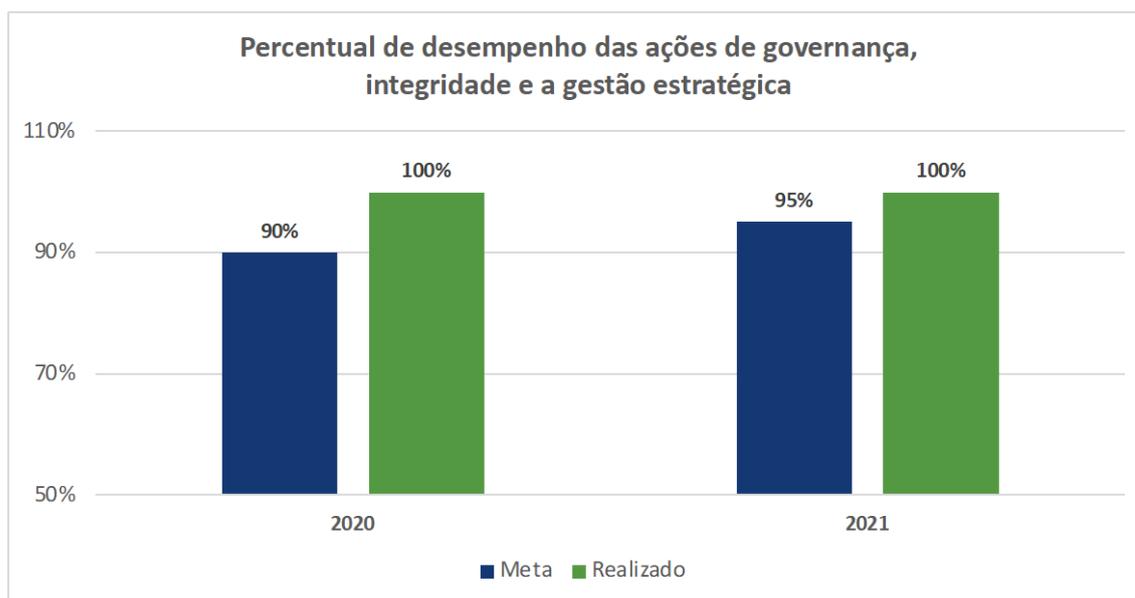


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de desempenho das ações de governança, integridade e a gestão estratégica	90%	100%	95%	100%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

#### Conclusão

Em ambos os anos analisados, a Conab alcançou 100% de desempenho das ações de governança, integridade e a gestão estratégica. Manter esse padrão de alcance da meta é de suma importância, dado que o indicador mede a efetividade ações de governança, integridade e gestão estratégica de acordo com seu percentual, além de ser um indicativo do padrão requisitado de Governança Corporativa da Companhia.



## Indicador Regional

### Análise

O indicador tem o propósito de aferir a disseminação da cultura da Governança Corporativa nas Regionais da Conab, fazendo com que ela atue de forma proativa sobre os principais processos finalísticos, avaliando seus riscos.

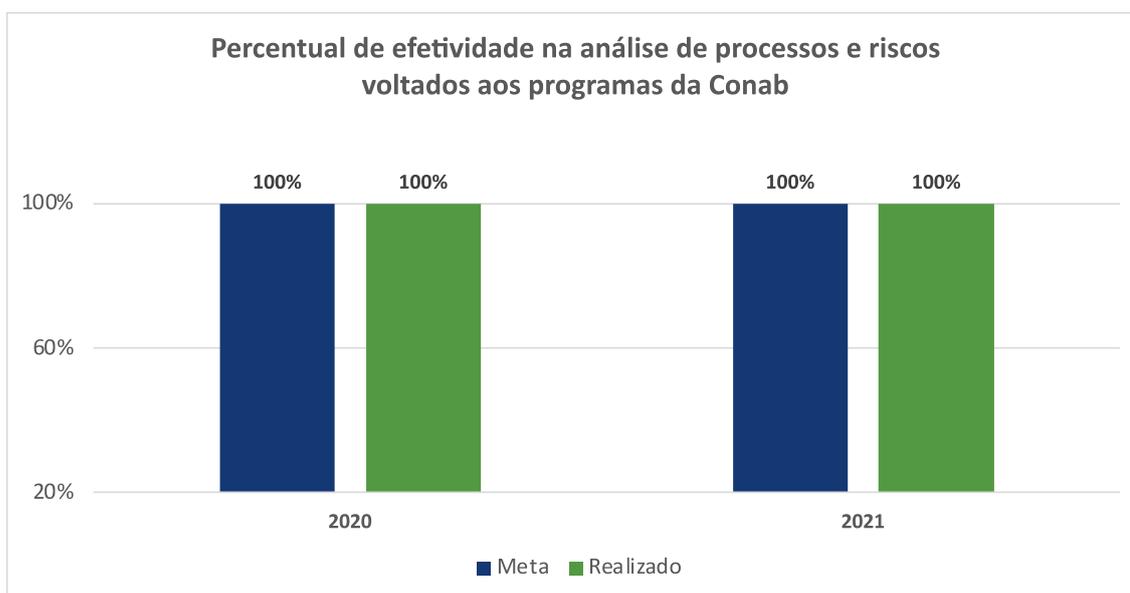
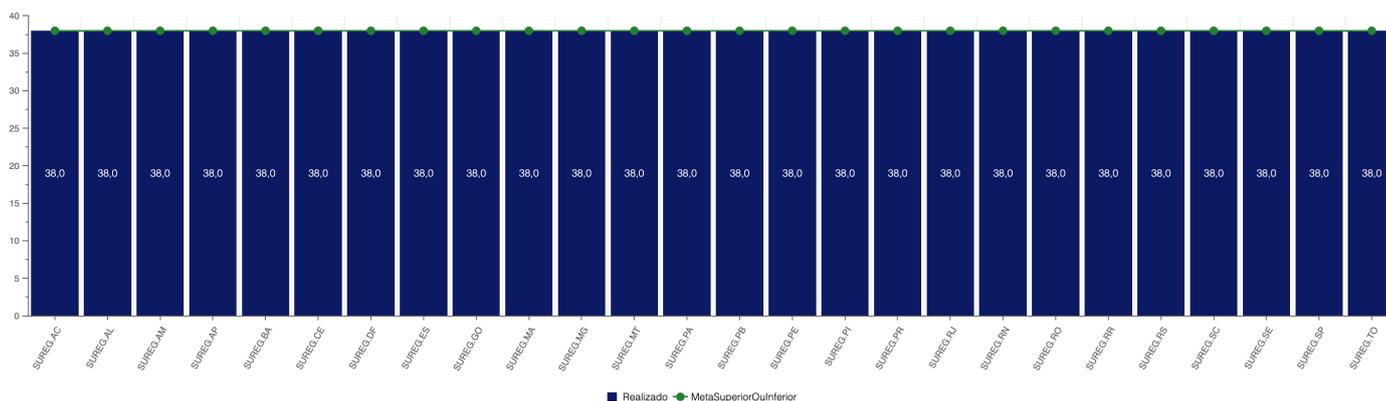


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de efetividade na análise de processos e riscos voltados aos programas da Conab	13%	13%	38%	38%

**Legenda:** ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme ■



## Conclusão

Tal indicador, em que pese o considerável aumento nas suas metas de 2020 para 2021, teve o percentual de alcance de 100% em ambos os períodos analisados. Isso significa que todas as Superintendências Regionais apresentaram, em todos os programas executados analisados, os fluxos de processos mapeados e os seus riscos levantados.

Manter tal alcance é importante, visto que o indicador mensura o percentual de efetividade na análise de riscos voltados aos programas da Conab executados nas Regionais da Conab, proporcionando um vínculo direto com o tema estratégico e com as vertentes do objetivo.



## 4.9. Otimizar o uso dos recursos organizacionais

### Descrição

Busca-se, com este objetivo, gerir recursos da Conab de forma eficiente, evitando perdas e garantindo produtividade. Este objetivo visa impulsionar a gestão dos recursos financeiros, de pessoal e tecnológico, por meio de ações administrativas, orçamentárias e legais, buscando de forma proativa o desenvolvimento da gestão da Conab.

### Indicadores Matriz

#### I) Disponibilidade da Força de Trabalho - Sest

### Análise

O indicador tem como propósito aferir a disponibilidade da força de trabalho em relação ao total de empregados-dias do efetivo da Conab.

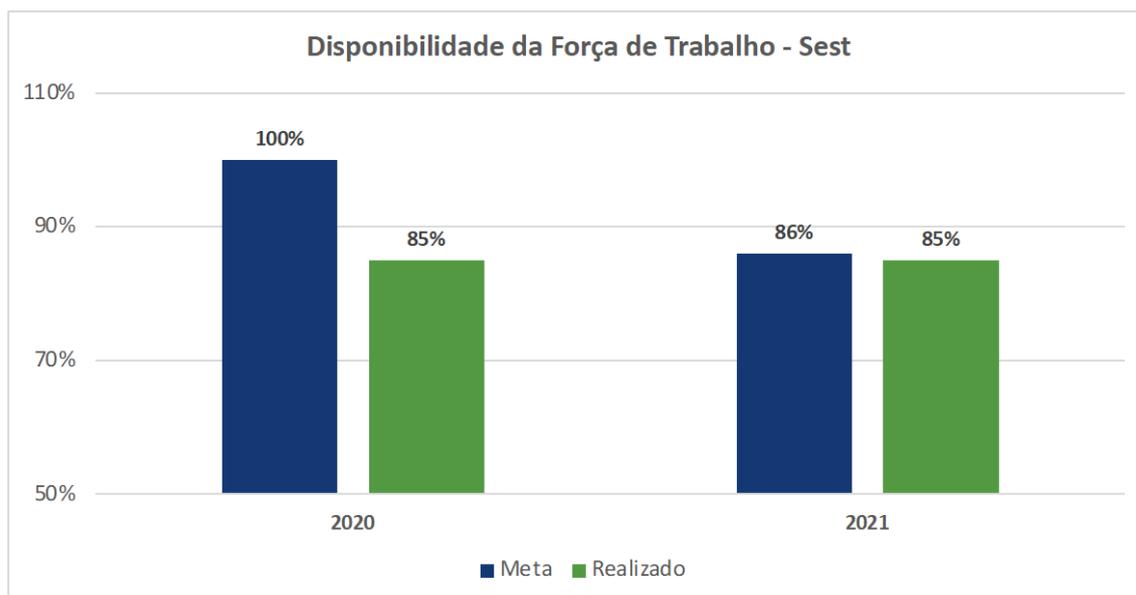


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Disponibilidade da Força de Trabalho - Sest	100%	85%	86%	85%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

### Conclusão

Em que pese a meta ter sido diminuída em 14%, ainda assim não foi alcançada em razão do elevado número de afastamentos por motivo de Licença Médica, registrados entre 01/01/2021 a 31/12/2021. O referido quantitativo representou um valor de 8.894 dias (38,78%) do total de 22.933 dias de ausências consideradas para o cálculo do indicador.

Por ser um indicador alheio ao controle da Conab, por se tratar de um afastamento legal (Licença Médica de até 15 dias), não existem providências a serem tomadas.



## II) Índice de ocorrências de acidentes de trabalho

### Análise

O indicador é utilizado para mensurar a exposição dos trabalhadores aos níveis de risco inerentes à atividade, permitindo o acompanhamento das flutuações e tendências históricas dos

acidentes e seus impactos nas empresas e na vida dos trabalhadores. Além disso, fornecem subsídios para o aprofundamento de estudos sobre o tema e permitem o planejamento de ações nas áreas de segurança e saúde da Conab.

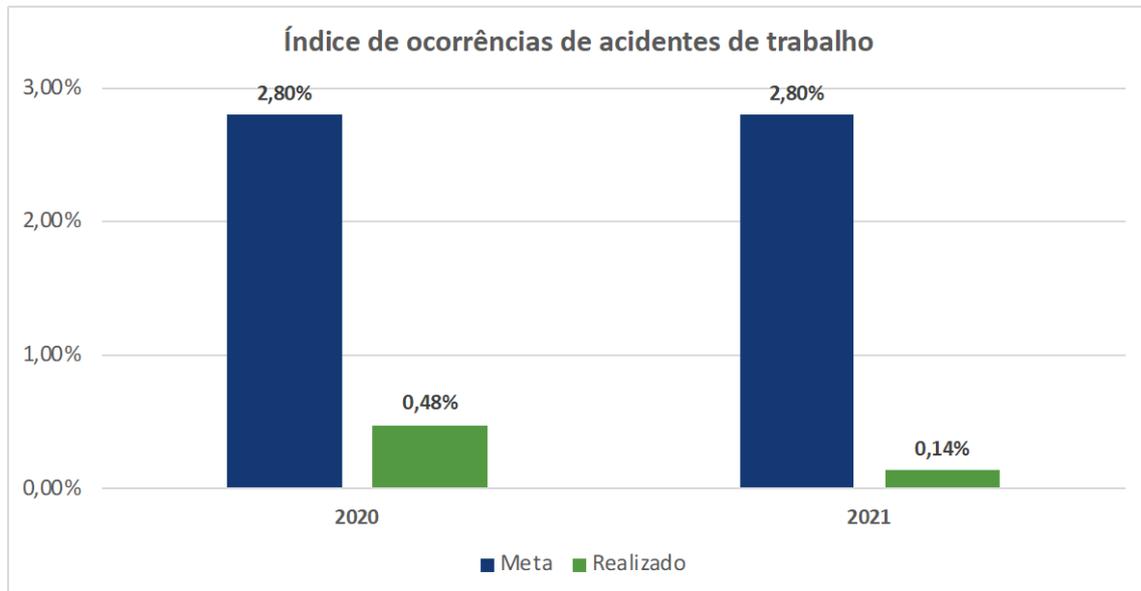


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Índice de ocorrências de acidentes de trabalho	2,80%	0,48%	2,80%	0,14%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

### Conclusão

O indicador mensura o valor percentual de acidentes de trabalho em relação ao universo de empregados da Companhia. Assim, torna-se relevante, uma vez que é alinhado ao objetivo na adoção das melhores práticas de gestão administrativa, de pessoal e de tecnologia da informação, com foco na eficiência, eficácia e na inovação organizacional. É importante destacar que a polaridade deste indicador é “menor, melhor”.



### III) Percentual de redução de despesas discricionárias - Consad

### Análise

Com a mensuração terceiro indicador, a Companhia visa impulsionar a busca de ações de contenção de despesas administrativas, planejando e procurando assegurar os recursos orçamentários e financeiros suficientes para a gestão da organização, otimizando a aplicação com definição clara das prioridades e mantendo, assim, o controle, o acompanhamento e a avaliação da execução orçamentária-financeira.

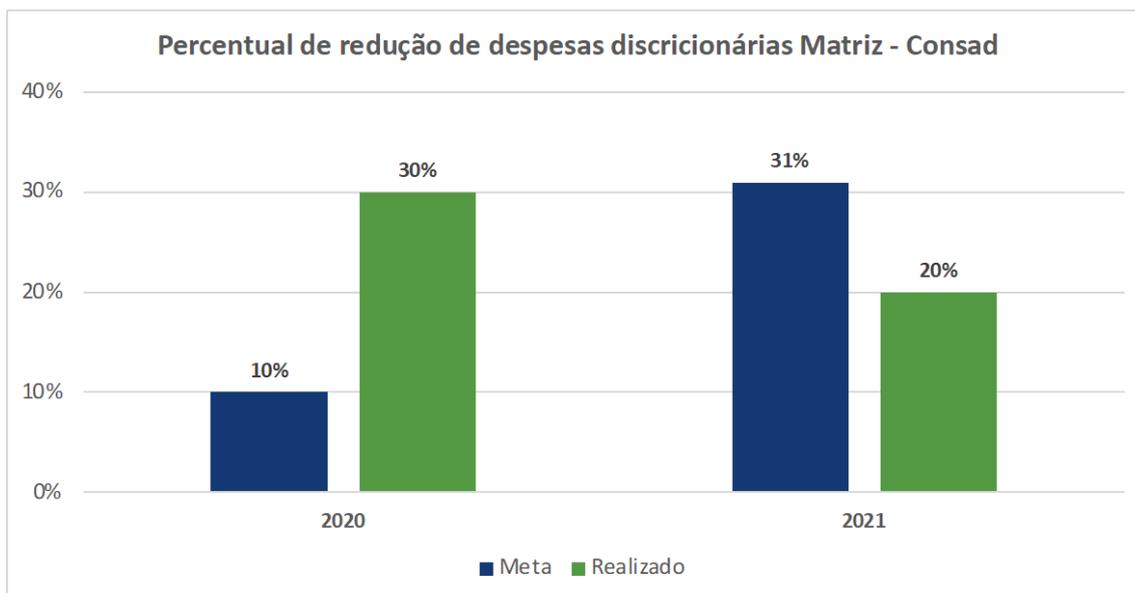


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de redução de despesas discricionárias - Consad	10%	30%	31%	20%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado <span style="color: green;">■</span>		Merece atenção <span style="color: yellow;">■</span>	Desconforme <span style="color: red;">■</span>

### Conclusão

O indicador mensura a variação, de um exercício para outro das despesas administrativas, com foco na sua redução do montante de despesas administrativas executadas. A variável terá consistência com uma medição efetiva quanto à performance da Companhia, buscando nesse sentido, fazer o melhor a um menor custo. Face o aumento da inflação, não foi possível a redução de gastos no patamar de 31% no exercício de 2021 frente ao exercício de 2019.



### Indicador Regional

#### I) Percentual de redução de despesas discricionárias - Consad

##### Análise

Com a mensuração do terceiro indicador, a Companhia visa impulsionar a busca de ações de contenção de despesas administrativas, planejando e procurando assegurar os recursos orçamentários e financeiros suficientes para a gestão da organização, otimizando a aplicação com definição clara das prioridades e mantendo, assim, o controle, o acompanhamento e a avaliação da execução orçamentária-financeira.

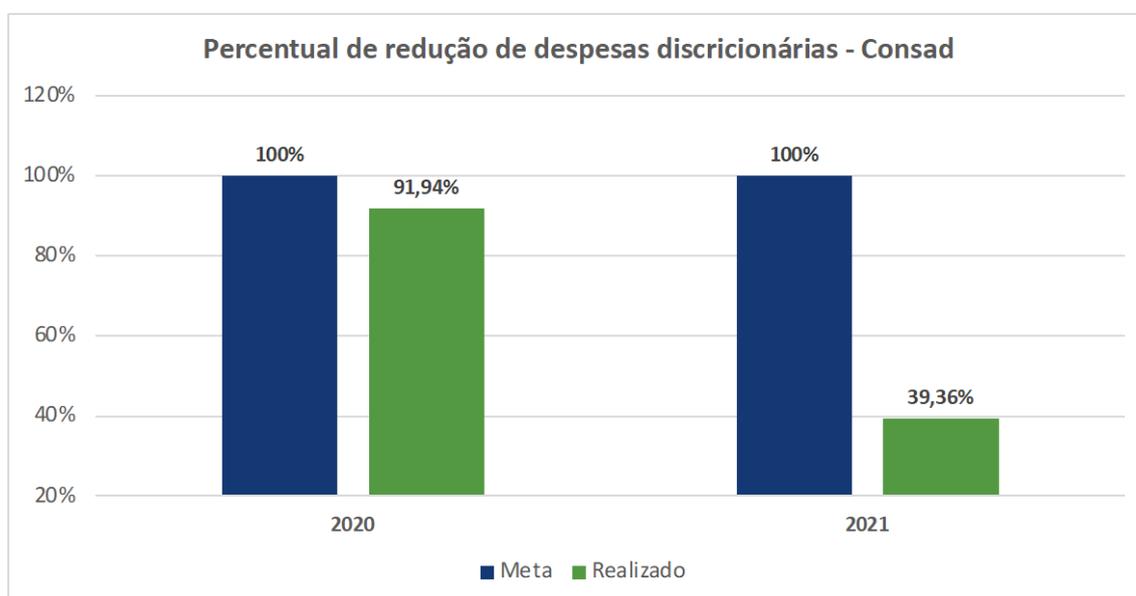
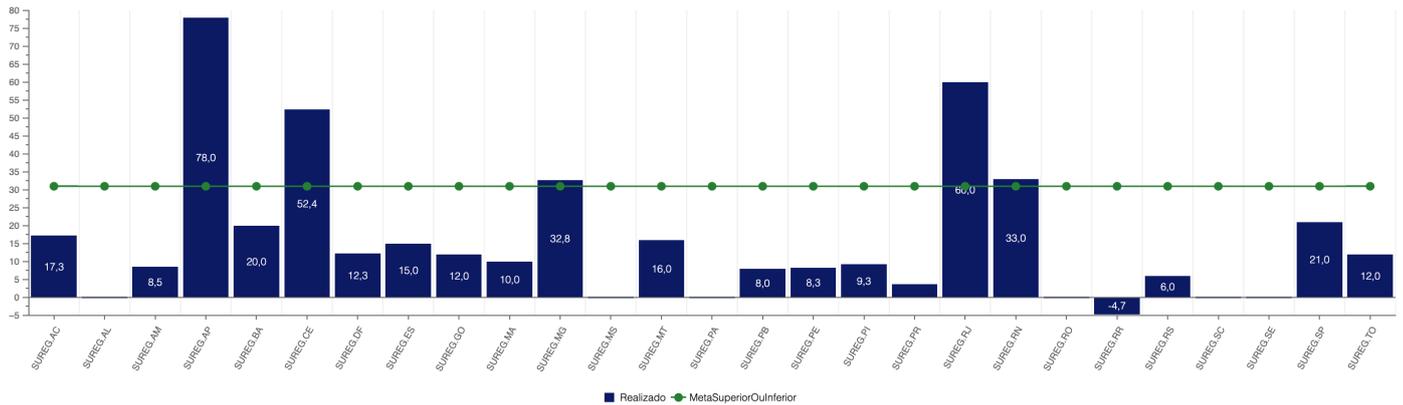


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de redução de despesas discricionárias - Consad	10%	9,194%	31%	12,20%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	



### Conclusão

Tal indicador, em ambos os períodos analisados, não alcançou a meta. Contudo, ainda que o percentual absoluto tenha aumentado (de 9,194% para 12,20%), o percentual de alcance relativo reduziu significativamente (de 91,94% para 39,36%), dado que a meta foi alterada de 10% para 31%.

As únicas Suregs que atingiram a meta foram AP, CE, MG, RJ e RN. Os motivos do não alcance relacionaram-se aos reajustes de contratos, alta nas despesas relacionadas à proteção/segurança, em especial por conta da pandemia de Covid-19, pagamentos de indenizações, acúmulo de despesas provocado pela restrição orçamentária no decorrer do ano, dentre outros.

Continuar a busca pelo alcance da meta, é relevante para a Companhia, dado que o indicador visa impulsionar a busca de ações de contenção de despesas administrativas, planejando e procurando assegurar os recursos orçamentários e financeiros suficientes para a gestão da organização.



## 4.10. Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil

### Descrição

Tem objetivo de garantir eficiência e eficácia na utilização dos recursos financeiros, primando pela alocação estratégica dos recursos organizacionais, a partir da adoção das melhores práticas de gestão orçamentária, financeira e contábil, de modo a permitir que a Companhia atinja os objetivos previamente definidos.



## Indicadores Matriz

### I) Teto de Gastos - Sest

#### Análise

Indicador proposto pela Secretaria de Estatais do Ministério da Economia e tem como parâmetro acompanhar a eficiência dos Dirigentes das Empresas Estatais quanto ao controle das despesas.

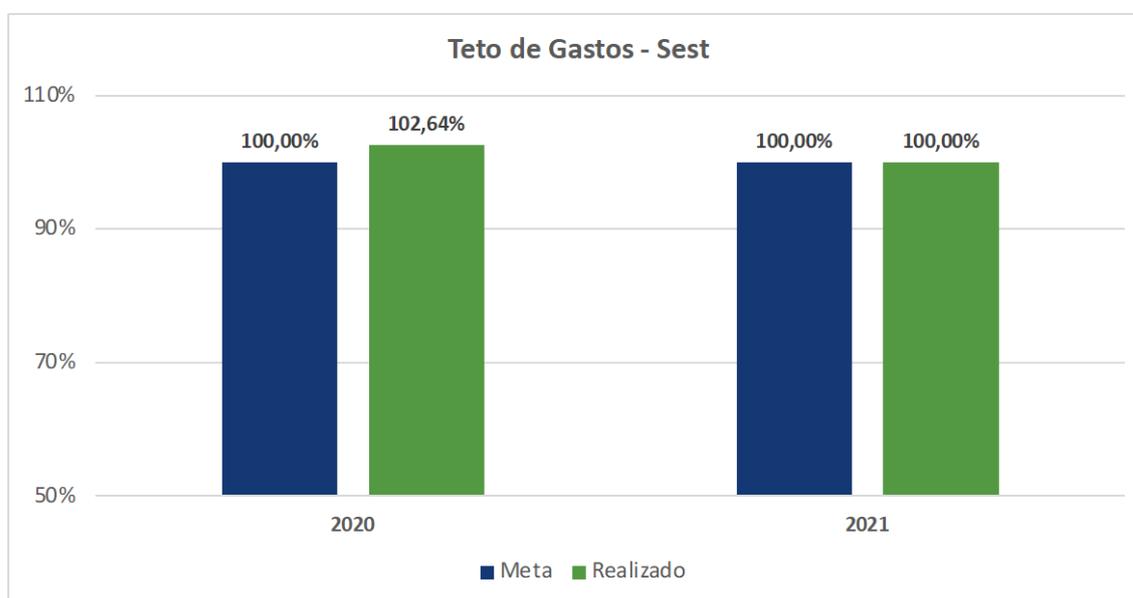


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Teto de Gastos - Sest	100%	102,64%	100%	100%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

#### Conclusão

Tal indicador, definido pela Secretaria de Estatais do Ministério da Economia - SEST, tem a polaridade “menor, melhor”, o que significa que o teto (maior valor para que a meta seja alcançada) é 100%. Caso sejam alcançados valores maiores, a meta passa a não ser mais alcançada, conforme elencado no Plano de Negócios. Destarte, ainda que o percentual absoluto de alcance tenha aumentado, o desempenho melhorou de 2020 para 2021, cujo resultado alcançou 100% da meta.

**II) Índice de utilização de recursos orçamentários (despesas discricionárias)**

**Análise**

A Descentralização Orçamentária é proporcionada pela autorização de despesa da unidade orçamentária para a unidade administrativa e esta deve estar apta a liquidar todo recurso que foi solicitado e disponibilizado, preparando assim todo o arcabouço necessário para o trâmite.

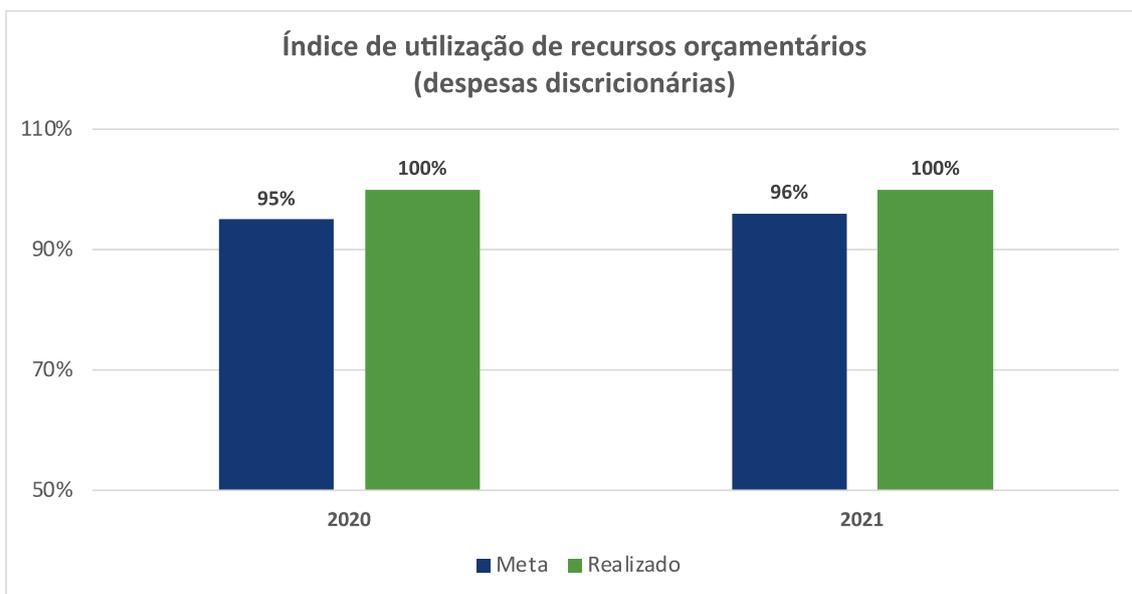


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Índice de utilização de recursos orçamentários (despesas discricionárias)	95%	100%	96%	100%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

**Conclusão**

O indicador mede a efetividade das ações administrativas, financeiras e contábeis com foco específico na gestão de recursos, conforme a meta estabelecida. O desafio das metas propostas está na utilização de quase a totalidade de recursos. Ainda assim, a meta foi alcançada em ambos os períodos analisados.

### III) Percentual de redução de dependência de Recursos do Tesouro Nacional

#### Análise

A Conab faz parte do universo de empresas que sofrem controle direto da União, sendo dependente do Tesouro Nacional - ou seja, depende de recursos da União para cobrir despesas com custeio e pessoal apresentando prejuízos. O indicador proposto visa aferir o percentual de redução de dependência de recursos da União.

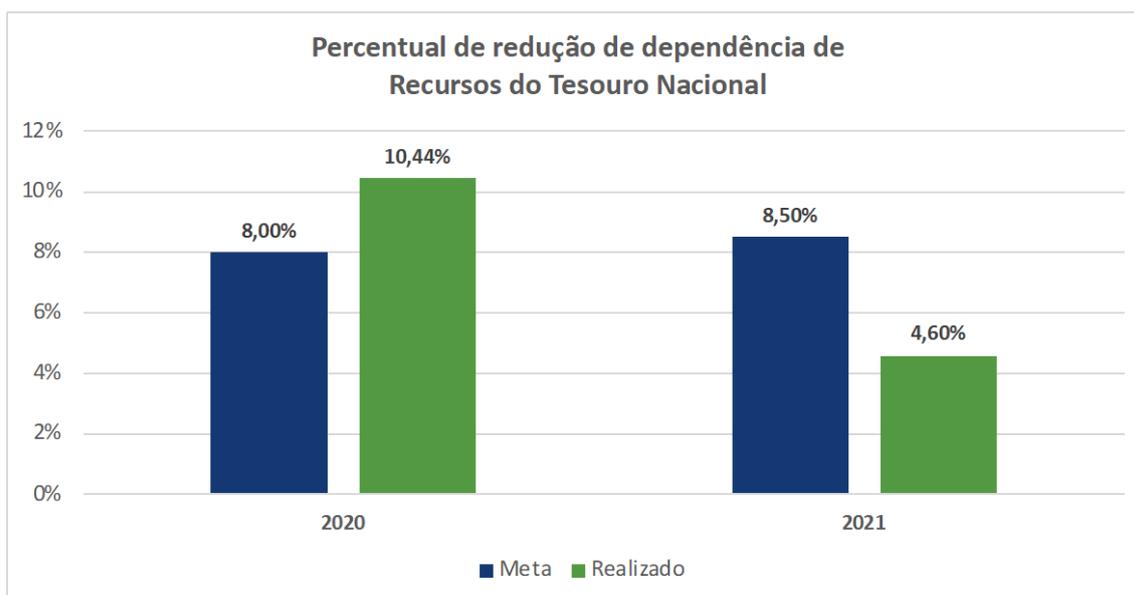


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de redução de dependência de Recursos do Tesouro Nacional	8%	10,44%	8,5%	4,6%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

#### Conclusão

O indicador aborda ações administrativas, financeiras e contábeis, com foco específico na gestão de recursos, mensurando com seu percentual pontos relevantes contidos no âmbito das finanças e no indicador estratégico ao qual está vinculado, dado que mensura o percentual de redução de dependência econômica do Tesouro Nacional. Diferente do que houve em 2020, a meta não foi alcançada, pois em 2021 houve a suplementação de 27 milhões para pagamento de despesas de custeios na fonte 0100, isto é, Tesouro Nacional.



## Indicador Regional

### Análise

O indicador mensura a efetividade da descentralização de recursos para as Superintendências Regionais, aferindo a eficiência do uso pela proximidade dos centros de decisão, buscando a melhoria da alocação dos recursos públicos.

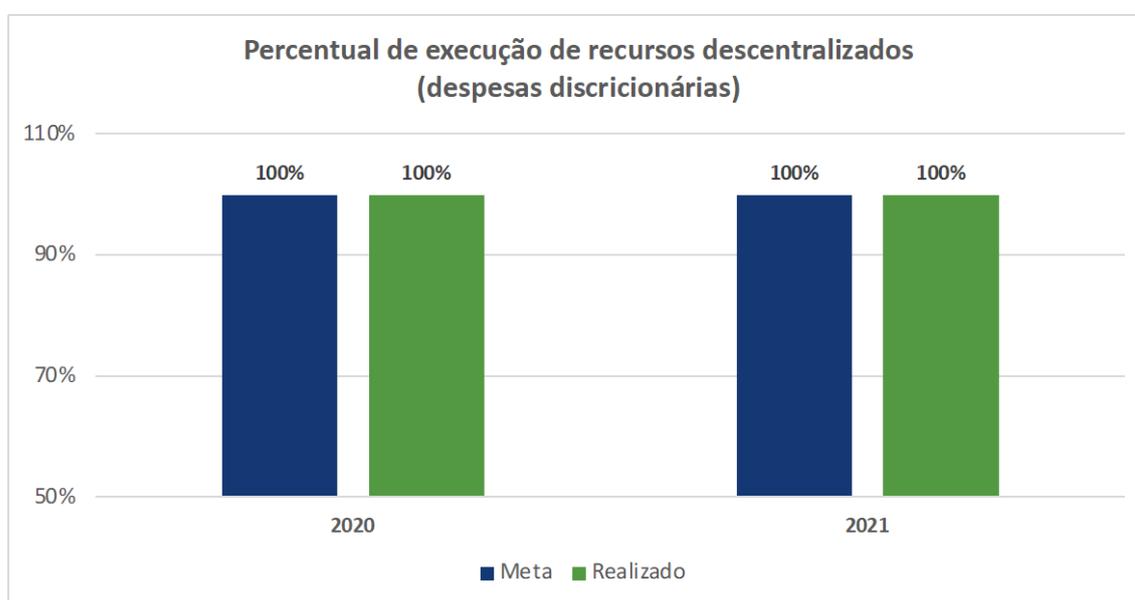
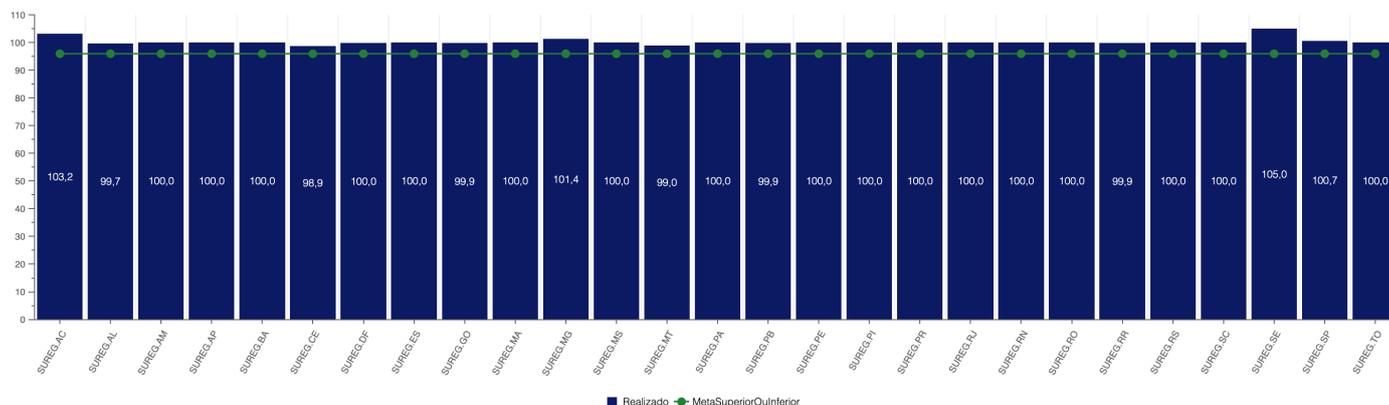


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de execução de recursos descentralizados (despesas discricionárias)	95%	95%	96%	96%

**Legenda:** Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme ■



## Conclusão

O indicador mede a efetividade das ações administrativas, financeiras e contábeis com foco específico na gestão de recursos, conforme a meta estabelecida. O desafio das metas propostas está na utilização de quase a totalidade de recursos. Ainda assim, a meta foi alcançada, por todas as Superintendências Regionais, em ambos os períodos analisados.



### 4.11. Fortalecer os sistemas jurídicos e correccionais da Companhia

#### Descrição

O tema “Jurídico e Correição” tem como foco aperfeiçoar o desempenho das atividades jurídicas da organização, a partir de um conjunto de indicadores que possibilite mensurar, de forma eficiente, as demandas do negócio e a identificar mudanças necessárias para a adoção de ações mais assertivas do departamento jurídico da Companhia. O objetivo busca por meio de melhorias e definição de prioridades fortalecer os sistemas jurídicos e correccionais da Companhia.

#### Indicador Matriz

#### Análise

O indicador permite acompanhar o desempenho da atividade jurídica da Companhia, buscando identificar necessidades de recursos e outras ações de melhoria.

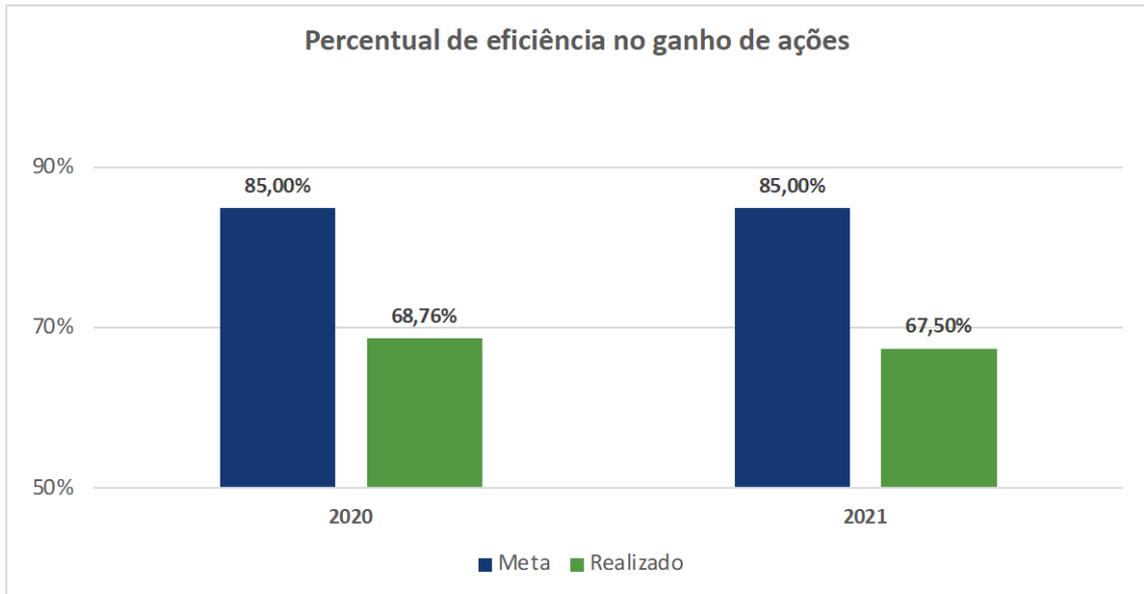


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de eficiência no ganho de ações	85%	68,76%	85%	67,50%
<b>Legenda:</b>	Conforme planejado	Merece atenção	Desconforme	

**Conclusão**

O indicador, que mensura o percentual de eficiência no ganho de ações pela Procuradoria Jurídica da Conab, não teve sua meta atingida em nenhum dos períodos analisados. Isto decorre do fato de que, no grande volume de processos da Conab, há ações que resultaram em derrota perante o Judiciário, por se referirem a objetos já pacificados por jurisprudência, o que trouxe como consequência a inviabilidade da reversão do resultado em prol da Companhia. Desta forma, as derrotas contabilizadas no quantitativo geral de processos terminaram por prejudicar o resultado de desempenho da Procuradoria-Geral que, por este motivo, não alcançou a meta imposta de 85% de êxito na condução processual.



## Indicador Regional

### Análise

O indicador permite acompanhar o desempenho da atividade jurídica da Companhia, buscando identificar necessidades de recursos e outras ações de melhoria.

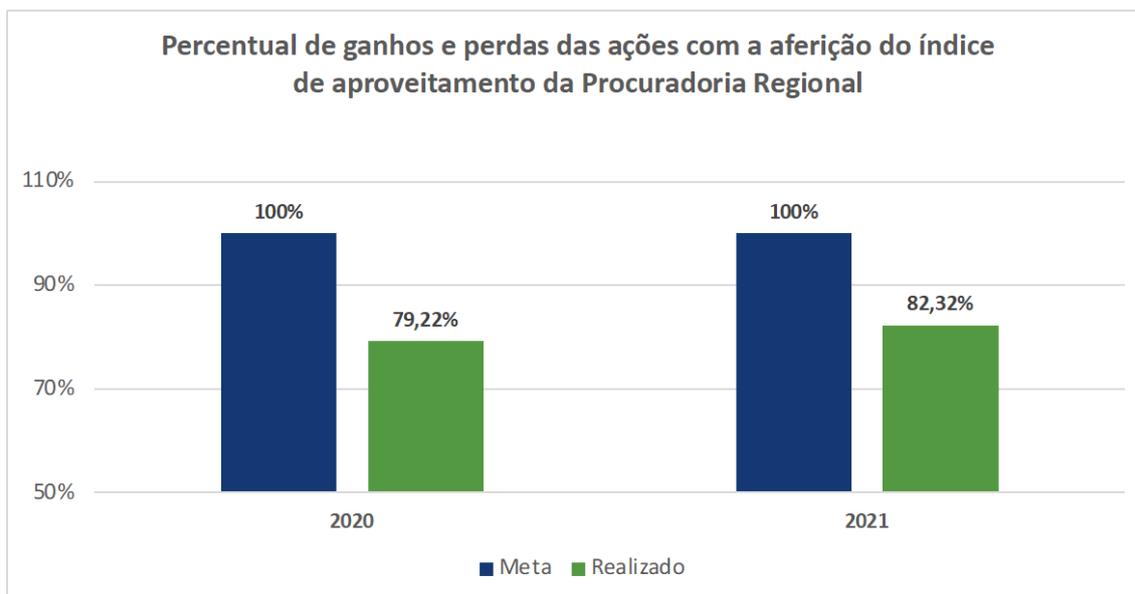
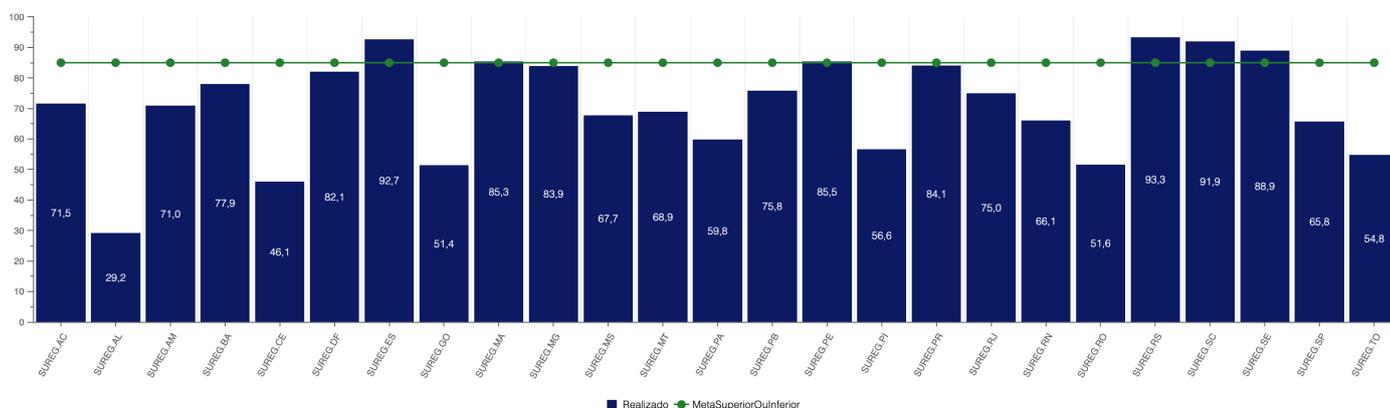


Tabela comparativa dos exercícios	2020		2021	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Percentual de eficiência no ganho de ações	85%	67,33%	85%	69,97%

**Legenda:** Conforme planejado (verde) Merece atenção (amarelo) Desconforme (vermelho)



### Conclusão

O indicador, que mensura o percentual de eficiência no ganho de ações pelas Procuradorias Regionais, possui uma meta desafiadora, em virtude do gradativo trabalho de comunicação entre a

Procuradoria Geral - PROGE e as Procuradorias Regionais - PRORE's, do aperfeiçoamento das teses jurídicas e da alimentação do banco de teses. As únicas Suregs que alcançaram a meta foram ES, MA, PE, RS, SC e SE. O motivo do não alcance é, de forma majoritária, o fato de as demandas apresentadas estarem de acordo com o entendimento jurisprudencial (isto é, objetos já pacificados por jurisprudência).

Continuar a busca pelo alcance da meta é relevante para a Companhia, dado que o indicador busca identificar mudanças necessárias para a adoção de ações mais assertivas do departamento jurídico da Companhia.



## 5. Monitoramento dos Riscos Estratégicos

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

A Conab encontra-se exposta a riscos estratégicos relacionados ao mercado, a seu modelo de negócios, possíveis alterações regulatórias e políticas, coadunando com a necessidade de adaptação da sua estrutura orgânica ao cenário mais atual. São riscos considerados e associados às decisões estratégicas para atingir os objetivos de negócios, e/ou decorrentes da falta de capacidade ou habilidade da Companhia para proteger-se ou adaptar-se às mudanças no ambiente em que está naturalmente sujeita, sendo gerenciáveis ou não.

A Conab encontra-se exposta a riscos estratégicos relacionados ao mercado, ao seu modelo de negócios, a necessidade de mudanças da sua estrutura, mudanças regulatórias e políticas. Ainda, em razão da pandemia do Covid-19, a Conab, como as demais empresas, se encontrou em um cenário de incertezas ligadas as suas atividades e tendo que responder de forma rápida a elas, para isso criou um comitê de gerenciamento de crises para gerenciamento de ações relacionadas a pandemia.

Em alinhamento a este cenário de incertezas, a Companhia em 2021 aprovou seu Plano de Continuidade de Negócios, documento que tem como objetivo a redução da interrupção das atividades do negócio e proteção dos processos críticos contra ameaças e riscos, garantindo a retomada do negócio em tempo hábil, caso necessário. O processo de elaboração deste Documento baseou-se em normas e pesquisas de outras instituições de capacitação dentro das melhores práticas para sua construção. Com a aprovação do Plano, também foi instituído o Comitê Permanente de Gestão de Crises, formando para tomar decisões em situações emergenciais, ativando o Plano de Continuidade, e atuar como elo entre a Alta Administração, o corpo técnico e as áreas interessas ou afetadas pela não continuidade do negócio.

Além disso, diante da necessidade de melhorar o levantamento, acompanhamento e controle dos principais riscos que afetam o negócio e os objetivos estratégicos, que deverão ser voltados às incertezas ou oportunidades que normalmente são os principais pontos de preocupação da alta direção, a Conab realizou o monitoramento dos Indicadores Chave de Risco associados aos riscos financeiros.



## 6. Considerações Finais

O Planejamento Estratégico da Companhia Nacional de Abastecimento, elaborado em consonância com a Lei nº 13.303/2016 e o Decreto nº 8.945/2016, por meio de uma metodologia participativa em conjunto com o nível tático e operacional da Companhia, engloba os objetivos estratégicos, indicadores e metas - que nortearão os rumos da organização no período de 2021 a 2025, a missão - que representa sua razão de ser e a visão, que define como a Conab deseja ser vista no futuro.

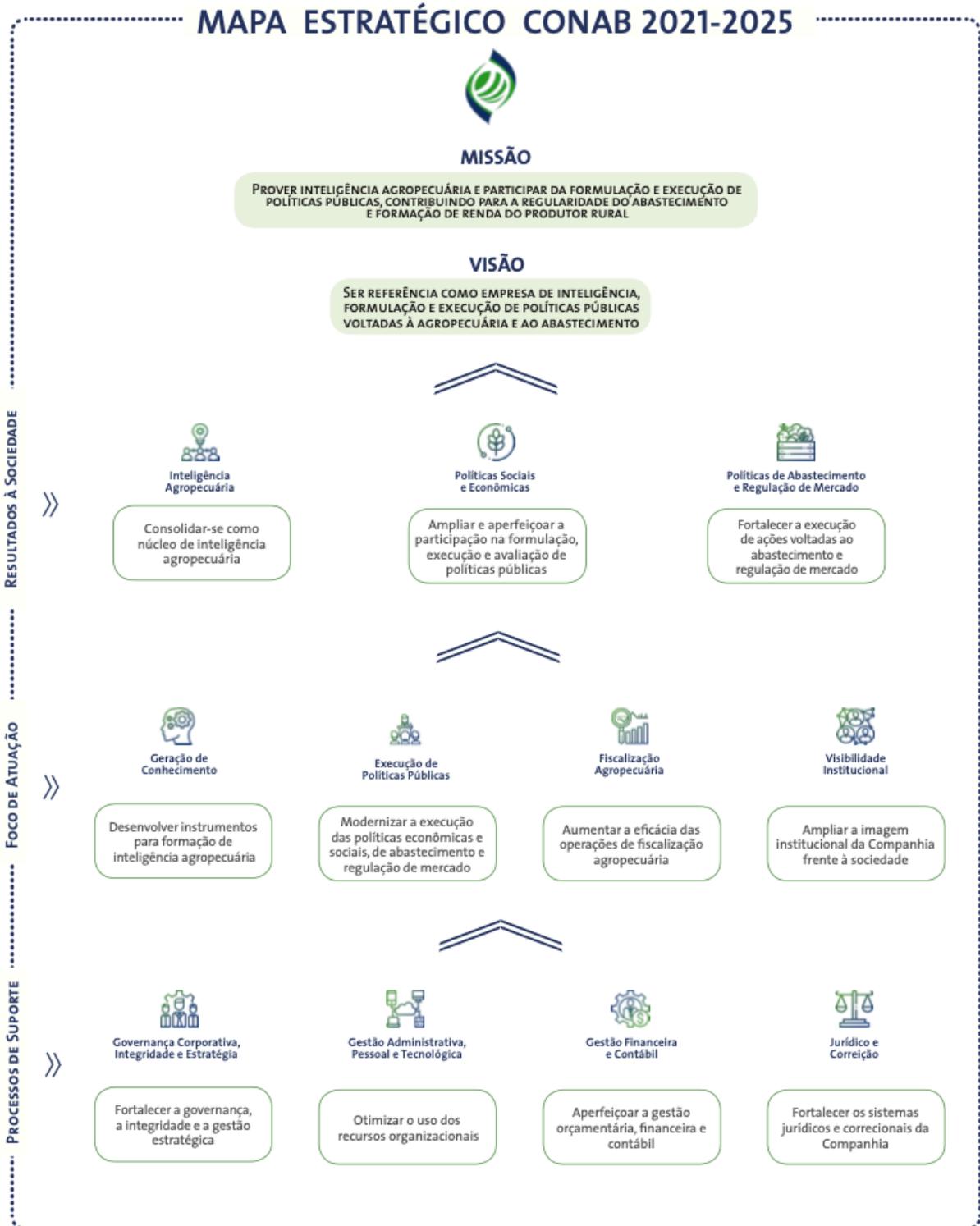
O marco inicial da implementação do planejamento estratégico na Conab se deu em 2017. Ao longo da execução da estratégia nesses anos, é natural que se implemente uma série de ajustes. Seguindo a metodologia participativa, a área de Planejamento se reúne com as áreas meio e finalísticas da Conab para realizar as adequações. Ações preventivas, corretivas e de mudanças no plano foram sugeridas durante reuniões, visando o alinhamento de indicadores e metas aos objetivos estratégicos definidos.

O monitoramento dos indicadores estratégicos evidencia que a Companhia tem buscado cumprir com os objetivos definidos, a partir da aplicação da metodologia de medição e gestão de desempenho *Balanced Scorecard* - BSC (NORTON E KAPLAN, 1992). Nesse sentido, a Conab tornou-se referência para outros órgãos públicos, uma vez que consegue monitorar, por meio de sistema informatizado (Geplanes), os resultados do planejamento e apresentar relatórios, que indicam a evolução dos indicadores.

Espera-se que a estratégia definida para 2021-2025 retrate as expectativas da Companhia em relação aos resultados almejados e, acima de tudo, direcione esforços no sentido de viabilizar condições para que esses resultados sejam alcançados e a organização cumpra sua missão.

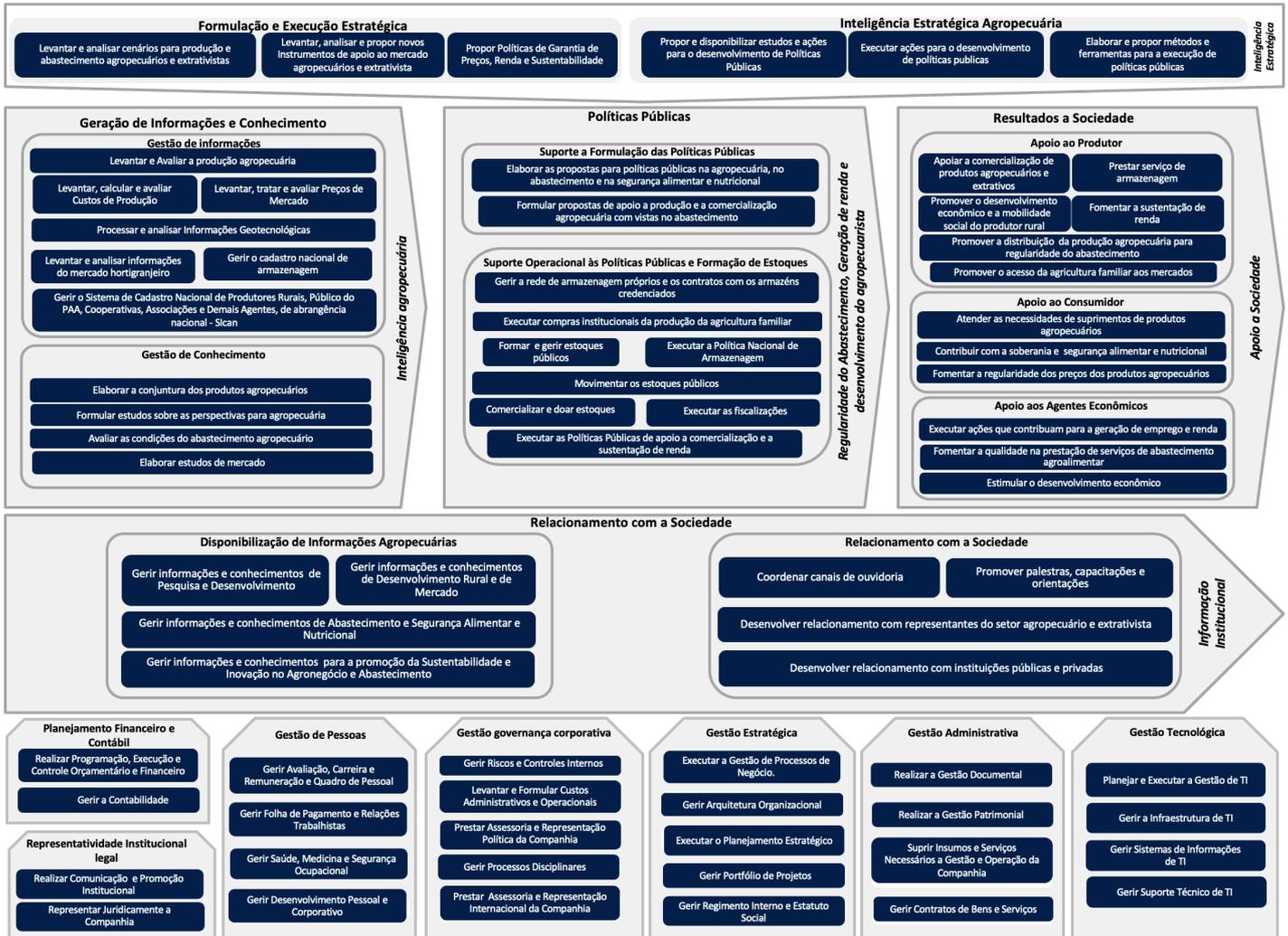


**Anexo 1 - Mapa Estratégico**



## Anexo 2 - Cadeia de Valor

### Análise de Cenários e Formulação Estratégica



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





MINISTÉRIO DA  
**AGRICULTURA, PECUÁRIA  
E ABASTECIMENTO**

