

CONCLUSÕES DO

Conselho de Administração
sobre o Plano de Negócios 2018
e Estratégia de Longo Prazo

2018-2022



Conab Companhia Nacional de Abastecimento

Conselho de Administração

Presidente do Conselho de Administração

Paulo Marcio Mendonça Araujo

Conselheiros de Administração

Antonio Sávio Lins Mendes

Eudes de Gouveia Varela

Fernando Coimbra Júnior

Francisco de Assis Xavier Segundo

Maximiliano Ferreira Tamer

Sílvio Farnese

Apoio técnico

Regina Maria Pereira Gomide dos Reys

Jorge Oliveira Correia Junior

CONCLUSÕES DO

Conselho de Administração
sobre o Plano de Negócios 2018
e Estratégia de Longo Prazo

2018-2022



MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	7
1. APRESENTAÇÃO	11
2. VISÃO GERAL DA CONAB	12
2.1. Identificação	12
2.2. Finalidade e competências institucionais	12
2.3. Ambiente de atuação	14
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CONAB	15
3.1 Estágio de desenvolvimento	15
3.2. Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão dos objetivos estratégicos.....	15
3.3. Alinhamento ao PPA e à Lei Orçamentária Anual.....	15
3.4. Indicadores de desempenho relacionados à gestão estratégica	16
3.5. Revisões ocorridas no Planejamento Estratégico, sua descrição e periodicidade.....	16
3.6. Envolvimento da alta direção	16
3.7. Alinhamento das unidades ao Planejamento Estratégico	16
3.8. Principais dificuldades e mudanças previstas	17
4. ANÁLISE E CONCLUSÕES DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO E PLANO DE NEGÓCIOS	18
4.1. Aumentar a participação como núcleo de inteligência agropecuária	18
4.2. Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de Políticas Públicas	19
4.3. Aperfeiçoar e desenvolver tecnologias para otimizar a participação no planejamento e execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado	21
4.4- Consolidar e desenvolver conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional.....	22
4.5. Sistematizar, divulgar e facilitar o acesso às informações agropecuárias geradas pela Companhia.....	25
4.6. Prover inteligência agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural.....	26
4.7. Fortalecer a execução dos programas voltados à agricultura familiar, ao extrativismo e às políticas sociais.....	29
4.8. Fortalecer a execução das políticas públicas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional	35
4.9. Desenvolver propostas, estudos e análises para a formulação de políticas públicas.....	37
4.10. Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento	38
4.11. Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuária	41
4.12. Otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab	44

4.13. Fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento empresarial, com ênfase na sustentabilidade.....	47
4.14. Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de Gestão Estratégica	49
4.15. Aperfeiçoar os serviços infraestruturais de apoio à Companhia.....	51
4.16. Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção de conhecimento e clima organizacional.....	53
4.17. Fortalecer a imagem da Companhia no exercício do seu papel institucional.....	58
4.18. Aperfeiçoar os mecanismos de apoio jurídico e de correção da Companhia	60
4.19. Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil	63
4.20. Prover novas soluções de TI e infraestrutura atualizada, com vistas a otimização dos processos organizacionais	67
4.21. Fortalecer os instrumentos de governança corporativa.....	70
4.22. Aperfeiçoar os instrumentos de fiscalização das operações	74
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
ANEXO 1 - MAPA ESTRATÉGICO	79
ANEXO 2 - INDICADORES DE DESEMPENHO - MATRIZ	80
ANEXO 3 - CADEIA DE VALOR.....	83

MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Com a implantação do seu Planejamento Estratégico em 2017, a Companhia Nacional de Abastecimento - Conab segue sua execução e monitoramento com a formação da Estratégia de Longo Prazo 2018-2022 e do Plano de Negócios 2018, aprovados pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração.

O ano de 2018 foi marcado pelo desafio de executar a Estratégia de Longo Prazo por meio do cumprimento do Plano de Negócios 2019. Em que pese a existência de obstáculos como cortes orçamentários, perda de pessoal e mudanças de cenários políticos e econômicos, consideramos que a execução está sendo exitosa, com resultados positivos.

Na Matriz da Companhia foram monitorados 22 objetivos estratégicos, desdobrados em indicadores e metas. Na análise das metas, comparadas aos resultados alcançados, apurou-se que, dos 31 indicadores, 16 (51%) alcançaram as metas, 12 (39%) não alcançaram e 3 (10%) não foram passíveis de mensuração. Em relação às Superintendências Regionais, apurou-se que, dos 19 indicadores, 10 são de suporte e 9 de processos internos. O percentual médio de alcance dos indicadores de suporte foi 85,75%, enquanto os de processos internos foi 83,55%. Dos indicadores estratégicos, 15 (79%) tiveram o alcance médio entre 75 % e 100% e 4 (21%) entre 50% e 75%. Vale ressaltar que, cada vez mais, se faz necessário priorizar e avançar na construção dos planos e projetos e na especificação das metas para colocar a estratégia da Companhia em execução.

Os resultados indicam que a Companhia tem conseguido evoluir sua participação como núcleo de inteligência agropecuária, ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de políticas públicas e aperfeiçoar e desenvolver tecnologias para otimizar ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado.

Também foram registrados acréscimos no número de acessos ao site da Conab, na quantidade de conjunturas realizadas, na taxa média mensal de armazenagem e no fator de rotatividade. Constatou-se, também, aprimoramento da capacitação e qualificação na execução do Programa de Aquisição de Alimentos - PAA.

Em relação aos processos de suporte, está sendo desenvolvida a busca de inovações na Conab. A gestão estratégica é monitorada, acompanhada e priorizada pela Alta Administração, melhorando assim os serviços relativos à infraestrutura, capacitação dos empregados e ao fortalecimento da imagem institucional.

Mais uma vez, o empenho e dedicação do corpo funcional está sendo marcante na trajetória da Companhia. Desta forma, a Conab tem transformado seus pontos fortes em oportunidades, maximizando e aprimorando o atendimento de suas demandas e o cumprimento do seu papel institucional.

Presidente do Conselho de Administração

Paulo Marcio Mendonça Araujo

Conselheiros de Administração

Antonio Sávio Lins Mendes

Fernando Coimbra Júnior

Maximiliano Ferreira Tamer

Eudes de Gouveia Varela

Francisco de Assis Xavier Segundo

Sílvio Farnese

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	Commom Body of Knowledge - 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 Treadway
COV	Contrato de Opção de Venda
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
DIAFI	Diretoria Executiva Administrativa, Financeira e de Fiscalização
DIGEP	Diretoria Executiva de Gestão de Pessoas
DIPAI	Diretoria Executiva de Política Agrícola e Informação
DIRAB	Diretoria Executiva 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
SGI	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 2018, em cumprimento aos termos dos Artigos 37 parágrafo 3º do Decreto nº 8945, de 27 de dezembro de 2016.

A organização deste relatório buscou atender aos requisitos de qualidade visual, tamanho e padrão sugeridos para a apresentação das informações nos itens solicitados, apresentando uma estrutura que compreende 5 capítulos: Apresentação; Visão geral da Conab, fatores de identificação, finalidade, competências e ambiente de atuação; Planejamento estratégico da Conab, abordando seus objetivos, resultados e estágio de implementação; Análise e conclusões da estratégia de longo prazo e plano de negócios; e Considerações finais. Ao término do relatório, documentos complementares estão disponibilizados como anexos.

O Planejamento Estratégico na Companhia foi construído em consonância com a Lei nº 13.303/2016, buscando realizar suas atividades com foco em sua missão institucional. Os objetivos estabelecidos e monitorados abrangem as entregas da Conab à sociedade (Perspectiva Sociedade), os processos internos, cujos objetivos foram agrupados em temas estratégicos que retratam as principais atividades fins da Conab “Geração de Conhecimento”, Políticas Públicas” e “Abastecimento e Regulação” (Perspectiva Processos Internos) e também as atividades meio (Suporte) que dão apoio para que os processos internos se realizem.

Foram monitorados, na Matriz da Companhia 22 objetivos estratégicos, desdobrados em indicadores e metas. Na análise das metas comparadas aos resultados alcançados, apurou-se que, dos 31 indicadores, 16 (51%) alcançaram as metas, 12 (39%) não alcançaram e 3 (10%) não foram passíveis de mensuração. Em relação às Superintendências Regionais, apurou-se que, dos 19 indicadores, 10 são de suporte e 9 de processos internos. O percentual médio de alcance dos indicadores de suporte foi 85,75%, enquanto os de processos internos foi 83,55%. Dos indicadores estratégicos, 15 (79%) tiveram o alcance médio entre 75 % e 100% e 4 (21%) entre 50% e 75%.

O planejamento prevê para o próximo ano metas mais desafiadoras, como poderá ser constatado no transcorrer deste relatório. Contudo, os resultados apresentados em 2018 subsidiam os gestores no processo de decisão sobre revisão de indicadores, metas e da necessidade de reestruturação dos processos organizacionais.

O Plano de Negócio 2018 faz parte do Planejamento Estratégico Conab. Elaborado conforme preconiza a Lei nº 13.303/2016, e traduz a estratégia em indicadores e metas. Porém, sempre que necessário, o documento deverá ser ajustado e revisto de acordo com as novas exigências do Negócio.

O ano de 2018 foi o ano desafiador para a Conab, frente as contenções de recursos e demais variações conjunturais. Contudo, os resultados indicam que a Companhia tem conseguido avançar na execução do seu Plano Estratégico.

2. VISÃO GERAL DA CONAB

2.1. IDENTIFICAÇÃO

PODER E ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO

PODER: Executivo

ÓRGÃO DE VINCULAÇÃO: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

IDENTIFICAÇÃO

CNPJ: 26.461.699/0001-80

NATUREZA JURÍDICA: Empresa Pública

PRINCIPAL ATIVIDADE: Administração Pública em Geral

CONTATOS

TELEFONE: (61)3312-6000

ENDEREÇO POSTAL: SGAS, Quadra 901, Bloco A, Lote 69, CEP 70390-010 - Brasília/DF

ENDEREÇO ELETRÔNICO: conab@conab.gov.br

PÁGINA NA INTERNET: www.conab.gov.br

ADMINISTRADORES

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

PRESIDENTE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: Paulo Marcio Mendonça Araujo

PRESIDENTE SUBSTITUTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: Antonio Sávio Lins Mendes

CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO: Maximiliano Ferreira Tamer

CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO: Sílvio Farnase

CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO INDEPENDENTE: Eudes de Gouveia Varela

CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO INDEPENDENTE: Fernando Coimbra Júnior

CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO – REPRESENTANTE DOS EMPREGADOS: Francisco Assis Xavier Segundo

DIRETORIA EXECUTIVA

DIRETOR-PRESIDENTE: Newton Araújo Silva Júnior

DIRETORA-EXECUTIVA DE POLÍTICA AGRÍCOLA E INFORMAÇÕES: Guilherme Soria Bastos Filho

DIRETOR-EXECUTIVO DE OPERAÇÕES E ABASTECIMENTO: Bruno Scalon Cordeiro

DIRETOR-EXECUTIVO DE GESTÃO DE PESSOAS: Cláudio Rangel Pinheiro

DIRETOR-EXECUTIVO DE ADMINISTRAÇÃO, FINANCEIRO E FISCALIZAÇÃO: José Ferreira da Costa Neto

2.2. FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

A Conab é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, dependente do Tesouro Nacional, cujas ações pertencem 100% a 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,

visando assegurar o atendimento das necessidades básicas da sociedade, preservando e estimulando os mecanismos de mercado, tendo como objetivos: 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, que dispõe sobre a Câmara de Comércio Exterior – Camex, do Conselho de Governo, e dá outras providências.

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.

As atividades da Conab, planejadas e organizadas, podem contribuir com a geração de renda e emprego, no campo e nas cidades; regular o abastecimento dos principais grãos em todo o território brasileiro, minimizando possíveis impactos sobre a inflação; colaborar para o acesso à alimentação de uma parcela significativa da população que se encontra em situação de insegurança alimentar e nutricional; promover o uso da agrobiodiversidade, além de valorizar e resgatar os hábitos alimentares regionais.

MISSÃO INSTITUCIONAL:

Promover a garantia de renda ao produtor rural, a segurança alimentar e nutricional e a regularidade do abastecimento, gerando inteligência para a agropecuária e participando da formulação e execução das políticas públicas.

VISÃO:

Ser referência como empresa de inteligência, formulação e execução de políticas públicas voltadas à agropecuária e ao abastecimento.

VALORES:

- Qualidade e regularidade na prestação de serviços públicos;
- Ética e transparência em suas ações;
- Confiabilidade das Informações;
- Responsabilidade Social e Ambiental;
- Comprometimento e valorização do corpo funcional;
- Valorização do produtor rural;
- Compromisso com a Sociedade.

2.3. AMBIENTE DE ATUAÇÃO

No que concerne aos programas sob a responsabilidade da Conab, seja na operacionalização dos programas relacionados à Política de Garantia de Preços Mínimos - PGPM, envolvendo a formação, armazenagem, comercialização e escoamento de estoques públicos, como também na execução dos instrumentos de garantia e sustentação de preços de produtos agrícolas, a Companhia enfrentou dificuldades estruturais e conjunturais no transcorrer do exercício de 2018. Mesmo assim, especificadamente no que tange ao comportamento da demanda por serviços de armazenagem, a Conab por meio de sua rede própria, armazenou 310.271 toneladas/mês, em média, no exercício de, 2018, sendo 27,8% pertencente ao estoque público e 72,2% a terceiros.

Quanto a atuação da Companhia no apoio à comercialização, no período de janeiro a dezembro de 2018, praticamente não houve formação de estoques por meio de Aquisições do Governo Federal – AGF. A maioria dos produtos operou com preços acima dos preços mínimos, o que tira a possibilidade de atuação do Governo na formação de estoques. Ademais, nas ocasiões em que houve queda de preços, como no caso do trigo e milho, a opção do Governo foi por fazer intervenções no apoio ao escoamento, utilizando o Prêmio para Escoamento de Produto – PEP, e o Prêmio Equalizador Pago ao Produtor Rural – PEPRO. A exceção foi o milho, para o qual chegou-se a fazer operações de Contratos de Opção, o que levou a formação de estoques no volume de 859.572 toneladas, conforme informado no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento – SIOP.

Além do conhecimento dos aspectos acima citados do ambiente de atuação da Companhia, para subsidiar a elaboração do Planejamento Estratégico, realizou-se um estudo mais amplo e detalhado desse ambiente. A partir da metodologia “Análise SWOT” identificou-se no ambiente interno e externo pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, respectivamente.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CONAB

3.1 - ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO

A Estratégia de Longo Prazo 2018 - 2023, elaborado 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).

3.2 - METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO, DE AVALIAÇÃO E DE REVISÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Baseado no Balanced Scorecard – BSC, a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico 2017-2021, contemplou 3 fases: Diagnóstico e Formulação da Estratégia, 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 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 são utilizadas para discutir e revisar a adequação de objetivos, indicadores e metas constantes do planejamento.

3.3 - ALINHAMENTO AO PPA E À LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

A Conab insere-se no Plano Plurianual 2016-2019 por meio do Programa 2077-Agropecuária Sustentável, diretamente vinculado ao MAPA e, de forma indireta, por meio do Programa 2069-Segurança Alimentar e Nutricional, com o Objetivo 0380 - Contribuir para a promoção do abastecimento e o acesso regular e permanente da população brasileira à alimentação adequada e saudável e 2 duas iniciativas (05KY e 05KZ).

No âmbito do Programa 2077, a Conab participa com o Objetivo 1051 e responde por 2 Metas (04BD E 04BF) e 11 Iniciativas (05CC, 05CD, 05CW, 05CX, 05CY, 05CZ, 05DO, 05D1, 05D2, 06HP, 0617). O monitoramento dessas metas, iniciativas e objetivo é realizado pelo MAPA, no Sistema de Gestão Integrada – SGI, disponível em :< sistemasweb.agricultura.gov.br >

Para sua implementação, com foco nas áreas finalísticas, o Objetivo 1051 conta com quatro Ações Orçamentárias: 20Y7, 1015, 2130, 2137, cujos Planos Orçamentários – POs relacionados e o alinhamento aos objetivos do Plano Estratégico, encontram-se anexo. O monitoramento dessas Ações é realizado no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento – SIOP, disponível em < <https://www.siop.planejamento.gov.br/siop/>>.

3.4 - INDICADORES DE DESEMPENHO RELACIONADOS À GESTÃO ESTRATÉGICA

Durante o ano de 2018, na Conab foram monitorados 46 indicadores passíveis de mensuração: 21 na Perspectiva Processos Internos e 25 na Perspectiva Suporte. Na Perspectiva Sociedade, 3 indicadores são também acompanhados, porém seus resultados sujeitam-se à evolução dos indicadores constantes na Perspectiva de Processos Internos monitorados na Matriz.

3.5 - REVISÕES OCORRIDAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, SUA DESCRIÇÃO E PERIODICIDADE

Em outubro foram realizadas Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE. Na ocasião foram solicitadas alterações nos indicadores e metas que são submetidos à aprovação ao Conselho de Administração da Conab - Consad e atualizados no Plano de Negócios 2019. Conforme prevê a Lei nº 13.303/2016, a estratégia de longo prazo foi também atualizada para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos, com definições de metas até 2023.

3.6 - ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO

O Planejamento é apoiado pela alta administração desde a sua concepção. A Diretoria Executiva redirecionou todos os esforços na retomada coordenada da gestão estratégica na Companhia, participando das reuniões e oficinas estabelecidas no cronograma do projeto, estabelecendo os rumos para a execução da proposta. Os Superintendentes também têm participado 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 Executiva e Conselho de Administração por meio de oficinas.

3.7 - ALINHAMENTO DAS UNIDADES AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento conta com participação não só das superintendências da matriz como também das superintendências regionais, por meio de videoconferências. O ano de 2018 já foi passível de monitoramento dos indicadores estratégicos nas Superintendências Regionais

3.8 - PRINCIPAIS DIFICULDADES E MUDANÇAS PREVISTAS

As principais dificuldades verificadas para a implementação do Planejamento no âmbito da Companhia no exercício de 2017:

- Desenvolver e implementar o planejamento com recursos próprios, sem contratação de consultoria, é sempre um desafio;
- Reduzida equipe técnica;
- Adequação da Metodologia: identificar e aplicar metodologias de elaboração e acompanhamento do planejamento;
- Disseminação da cultura do Planejamento Estratégico;
- Implantação do sistema de informação para acompanhar os resultados dos indicadores.

O planejamento trouxe 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 está em curso uma mudança de comportamento, com tendência à internalização da cultura do planejamento.

4. ANÁLISE E CONCLUSÕES DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO E PLANO DE NEGÓCIOS

A análise e conclusões da estratégia de longo prazo e plano de negócios envolve profundo estudo dos objetivos estratégicos, Indicadores de desempenho e Metas propostos no Planejamento Estratégico da Conab e desdobrado no seu Plano de Negócios 2018. Assim estão apresentados por Objetivos Estratégicos:

4.1 - AUMENTAR A PARTICIPAÇÃO COMO NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA AGROPECUÁRIA

DESCRIÇÃO

A partir do conhecimento da realidade e das oportunidades a Conab deve elaborar e coordenar estudos e análises conjunturais e prospectivas, de forma proativa e continuada, contribuindo para a formulação de políticas voltadas ao setor agropecuário. Assim, desenvolve a capacidade de construir cenários futuros (visão de médio e longo prazo) em momentos oportunos. Além do desenvolvimento de estudos e análises, atuar na formulação dos instrumentos necessários para executar as políticas agropecuárias e de abastecimento.

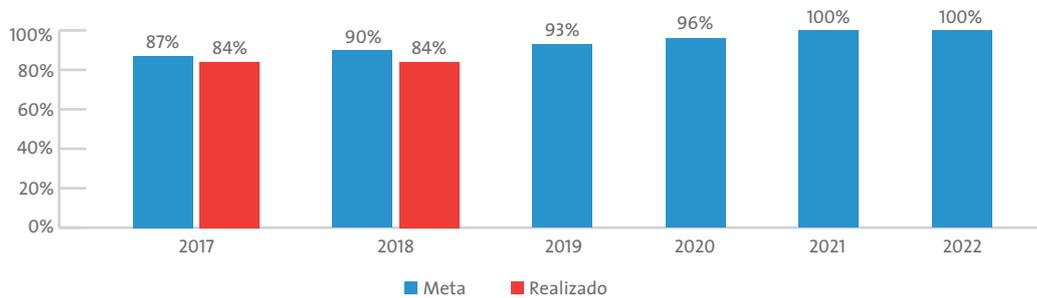
ANÁLISE

No processo de formação da estratégia, identificou-se a necessidade de atuar de forma proativa nos macroprocessos, Gestão de informações e Gestão do conhecimento, voltados para gerar inteligência agropecuária. Deste modo, o indicador proposto surgiu da importância de mensurar a atuação da Companhia na formação da inteligência competitiva no setor agropecuário e sua participação como núcleo de inteligência.

O indicador mensura o tema estratégico Geração de Conhecimento composto pelos objetivos: consolidar e desenvolver conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional; sistematizar, divulgar e facilitar o acesso às informações agropecuárias geradas pela Companhia; e, prover inteligência para agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural.

A Companhia monitorou o andamento dos objetivos citados por meio dos indicadores associados e suas respectivas metas. O acompanhamento é feito através da mensuração da média percentual desses indicadores, permitindo assim identificar se a meta do indicador principal proporciona o aumento da participação como núcleo de inteligência agropecuária.

Informações Disponibilizadas Voltadas à Inteligência Agropecuária



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Informações disponibilizadas voltadas à inteligência agropecuária	90%	84%	93%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Participaram da formação desse indicador outros três indicadores vinculados a sua fórmula: Número de apresentações em congressos, seminários e eventos externos; Número de acessos ao portal de informações da Conab e Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia da perspectiva processos internos.

CONCLUSÃO

Este indicador tem se mostrado efetivo para mensurar a participação da Conab como núcleo de inteligência agropecuária. A meta estabelecida 90%, não foi alcançada, devido ao indicador “Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia”, que também não atingiu a meta. O principal motivo para o não alcance da meta foi a carência de recursos humanos e necessidade de capacitação do corpo funcional.

4.2- AMPLIAR E APERFEIÇOAR A PARTICIPAÇÃO NA FORMULAÇÃO, EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

DESCRIÇÃO

A Conab tem por objetivo participar do processo de formulação e execução de políticas para o setor agropecuário e de abastecimento, com vistas ao desenvolvimento nacional e de sua cadeia produtiva, tendo o papel de formulação de estudos, assessoramento e execução de tais políticas, assumindo plenamente seu papel institucional, de forma proativa, na elaboração e no encaminhamento de propostas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - Mapa.

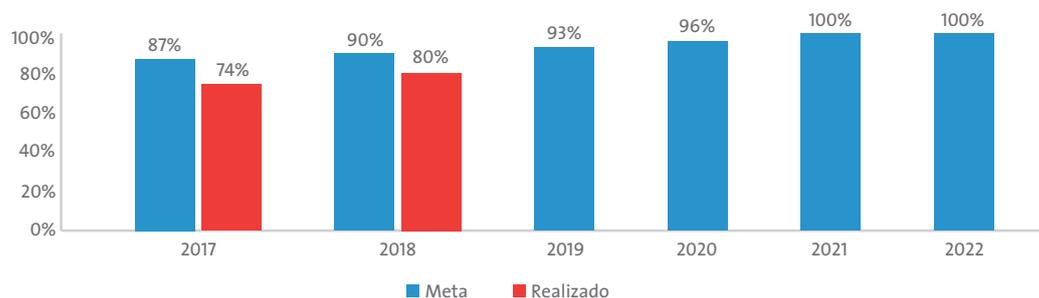
ANÁLISE

No processo de formação da estratégia, identificou-se a necessidade de atuar de modo mais ostensivo nos macroprocessos: Suporte a Formulação das Políticas Públicas e Suporte Operacional às Políticas Públicas e Formação de Estoques, voltados para a garantia da Regularidade do Abastecimento, Geração de Renda e Desenvolvimento do Agropecuarista. Com isso, o indicador proposto surgiu da importância de mensurar a ampliação e o aperfeiçoamento da participação da Conab na formulação, execução e avaliação de políticas públicas, vinculados diretamente ao tema estratégico Políticas Públicas.

Esse indicador tem sua meta vinculada a evolução dos indicadores: Índice de ampliação do número de conjunturas realizadas, Índice de Contratos Executados de Capacitações da Agricultura Familiar e suas Organizações, Índice de Execução dos Programas Voltados para a Agricultura Familiar e Extrativismo, Índice de acesso ao Programa de Vendas em Balcão, Índice de Execução dos programas voltados para a comercialização e sustentação de renda.

A Conab monitorou o andamento dos referidos indicadores e suas respectivas metas. A média percentual desses indicadores, permitiu identificar que a meta do indicador: “Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de Políticas Públicas”, não foi alcançada.

Índice de Participações em Formulação, Execução e Avaliação de Políticas Públicas



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de participações em formulação de Políticas Públicas	90%	80%	93%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Esse indicador faz parte do macroprocesso Inteligência Estratégica Agropecuária, relacionado a outros dois macroprocessos: Suporte a Formulação das Políticas Públicas e Suporte Operacional às Políticas Públicas e Formação de Estoques, voltados para a garantia da Regularidade do Abastecimento, Geração de Renda e Desenvolvimento do Agropecuarista. Participaram da mensuração desse indicador, outros cinco indicadores: Índice de ampliação do número de conjunturas realizadas, Índice de Contratos Executados de Capacitações da Agricultura Familiar e suas Organizações, Índice de Execução dos Programas Voltados para a Agricultura Familiar e Extrativismo, Índice de acesso ao Programa de Ven-

das em Balcão, Índice de Execução dos programas voltados para a comercialização e sustentação de renda da perspectiva processos internos.

CONCLUSÃO

Dos cinco indicadores que compõem o indicador: “Número de Participações em Formulação de Políticas Públicas”, três deles não alcançaram as metas. Os motivos destacados vão desde o apontamento de fatores relacionados ao ambiente externo (fatores climáticos - supersafra, por exemplo), sob os quais não há governabilidade da área, até aspectos relacionados a necessidade de readequação do indicador e redesenho de processo.

Como se constata no gráfico acima, a meta de 90% não foi alcançada, o principal motivo deve-se aos indicadores: “Índice de execução dos programas voltados para a Agricultura Familiar, Extrativismo e Políticas Sociais”; “Índice de acesso ao programa de vendas em balcão”; “Índice de execução dos programas voltados para Políticas Sociais” e do “Número de propostas de novas políticas públicas apresentadas” que não alcançaram a meta.

4.3- APERFEIÇOAR E DESENVOLVER TECNOLOGIAS PARA OTIMIZAR A PARTICIPAÇÃO NO PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO DE AÇÕES VOLTADAS AO ABASTECIMENTO E REGULAÇÃO DE MERCADO

DESCRIÇÃO

A Conab, de acordo com suas competências e atribuições legais, contribui com a ação de Governo no processo de intervenção no mercado agrícola e de abastecimento, consolidando o seu papel executor na gestão de programas relacionados às políticas públicas. Otimizar a capacidade de armazenagem e promover o abastecimento alimentar e nutricional. Contribuir para a promoção do abastecimento e o acesso regular e permanente da população brasileira à alimentação adequada e saudável.

ANÁLISE

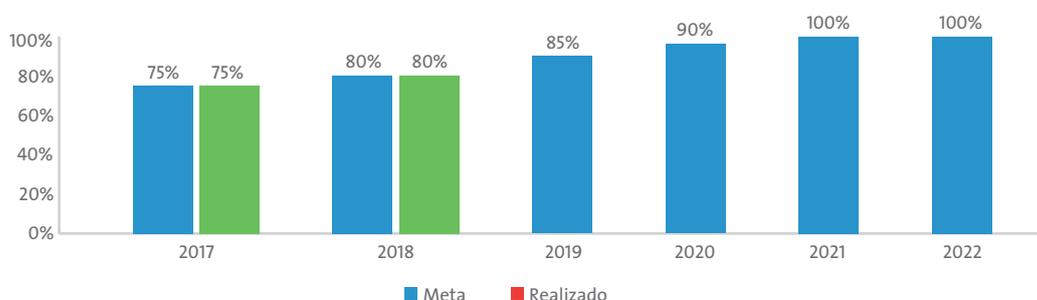
No processo de formação da estratégia, identificou-se a necessidade de atuar de forma proativa em relação aos macroprocessos: Apoio ao produtor, Apoio ao consumidor, Apoio aos agentes econômicos, voltados para apoiar a sociedade. Deste modo, o indicador proposto surgiu da importância de mensurar a atuação da Companhia na geração de valor para a sociedade.

Este indicador mensura o tema estratégico “abastecimento e regulação”, composto pelos objetivos: Desenvolver propostas, estudos e análises para a formulação de políticas públicas; Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuária; e, otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab.

A Conab monitorou o andamento dos objetivos citados por meio dos indicadores associados e suas respectivas metas. O acompanhamento, feito através da mensuração da média percentual desses indicadores, permite identificar se a meta do indicador principal proporciona o aperfeiçoamento e

desenvolvimento de tecnologias para otimizar a participação no planejamento e execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado.

Índice de Eficiência Operacional



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de eficiência operacional	80%	80%	85%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Participaram da formação desse indicador, outros três indicadores vinculados a sua fórmula: “Índice de ampliação do número de conjunturas de mercado disponibilizadas”; “Taxa de ocupação média mensal da rede de armazéns próprios”; e, “Índice de operações logísticas de transporte de produtos” da perspectiva processos internos. Como se constata no gráfico acima, a meta de 80% foi alcançada.

CONCLUSÃO

Dos três indicadores que compõem o indicador: “Índice de eficiência operacional”, todos alcançaram as metas. Para o próximo ano a meta relacionada ao indicador será de 85%, tornando-se, mais desafiadora.

4.4- CONSOLIDAR E DESENVOLVER CONHECIMENTOS SOBRE PRODUÇÃO, ABASTECIMENTO E SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL.

DESCRIÇÃO

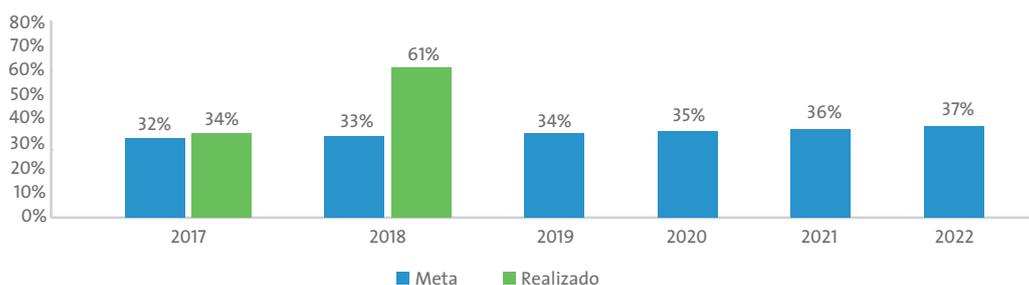
Assegurar a qualidade e quantidade de informação adequada, proporcionando dados confiáveis, utilizando metodologias reconhecidas, gerando informações e conhecimentos consistentes, isentos e atualizados. Ampliar o escopo de estudo e análise e enriquecer os mecanismos de avaliação para agregar qualidade à informação sobre produtos, setores, regiões geográficas, blocos econômicos, países, dados históricos e prospectivos.

ANÁLISE

Para atuar de forma eficaz no apoio ao abastecimento, produção e comercialização da produção agropecuária a Conab pesquisa e produz uma série de informações que são analisadas conjuntamente. Tais análises consistem em uma rica fonte de informações agropecuárias que precisam ser compartilhadas, consolidando a Conab como referência em inteligência na produção de análises sobre a Agropecuária.

Uma importante forma de compartilhamento desse conhecimento construído na Conab é através de apresentações em eventos externos. Para que isso seja feito com excelência, houveram reuniões entre a área de análise de mercado, Diretoria Executiva de Política Agrícola e Informações e a área de comunicação e marketing, afim de melhorar a performance da Companhia nessas apresentações, tanto na capacitação dos apresentadores, como na formulação de estratégias de marketing para que a empresa seja evidenciada como fonte de inteligência. Paralelamente se continuou honrando os convites feitos para apresentações externas em quantidade superior ao ano passado.

Número de Apresentações em Congressos, Seminários e Eventos Externos



Fonte: Conab

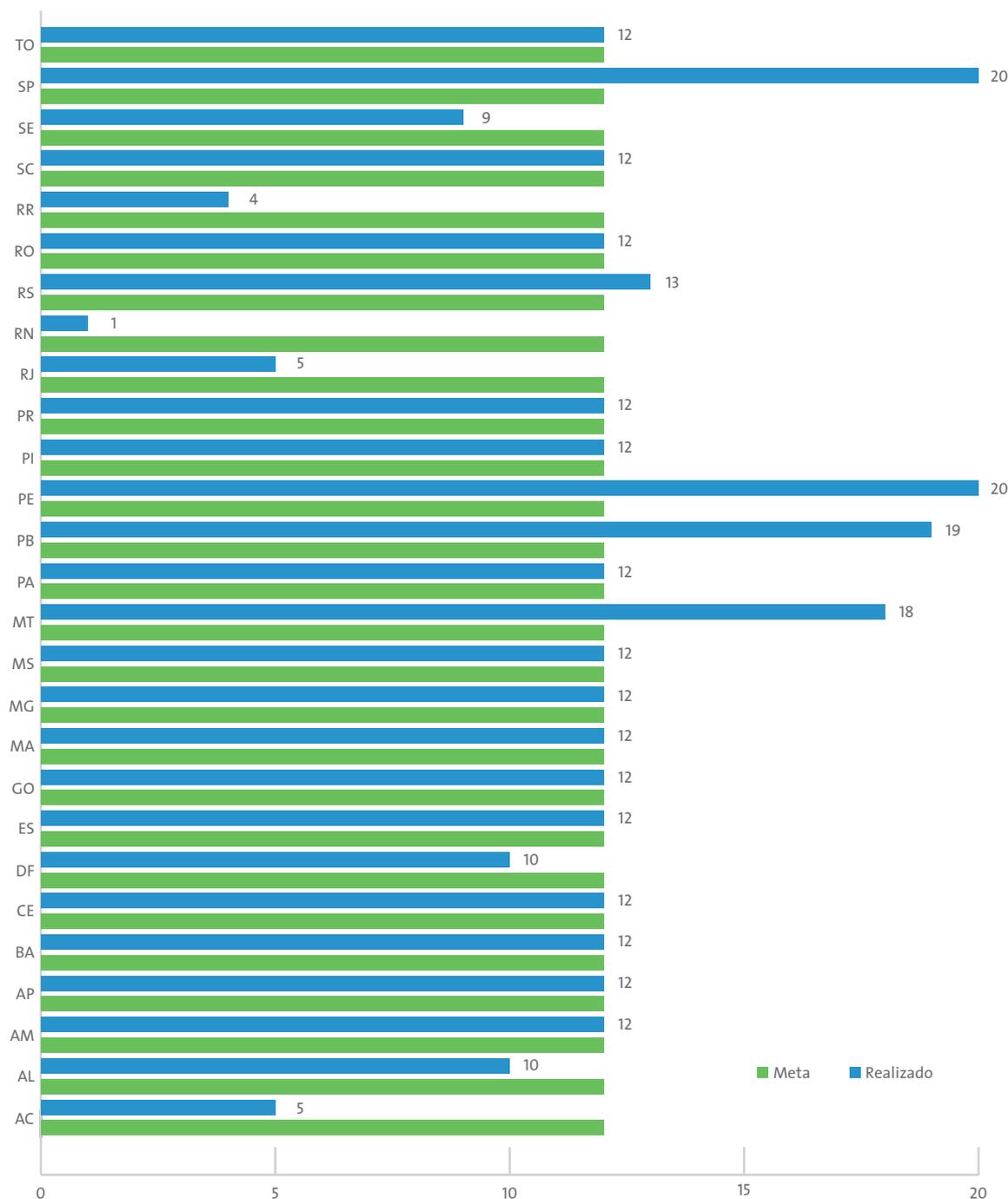
Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de eficiência operacional	33%	61%	34%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

O indicador definido para o presente objetivo foi baseado na prestação de serviços à sociedade, a partir do compartilhamento de informações. Trata-se de um indicador, que aliado a um plano de marketing pode evidenciar a Conab nos assuntos ligados à agropecuária. Em 2018 a meta, de 33 apresentações, foi ultrapassada, chegando a um total de 61. Número de acessos ao portal de informações da Conab

Relatório de Periodicidade Mensal Sobre Conjuntura do Mercado Local



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

A Conab vem sendo convidada a fazer palestras em assuntos concernentes ao agronegócio, o que demonstra o reconhecimento como referência na área e o atendimento a esses convites contribui com a consolidação da Companhia como referência em inteligência agropecuária.

O principal desafio para o próximo exercício continua sendo a conquista de novos espaços (even-

tos do agronegócio), por meio da elaboração e execução de planos de divulgação e treinamento para que a Companhia promova, cada vez mais, análises e apresentações ainda melhores, o que resultará na fidelização dos convites em eventos periódicos e em convites para novos eventos.

4.5. SISTEMATIZAR, DIVULGAR E FACILITAR O ACESSO ÀS INFORMAÇÕES AGROPECUÁRIAS GERADAS PELA COMPANHIA

DESCRIÇÃO

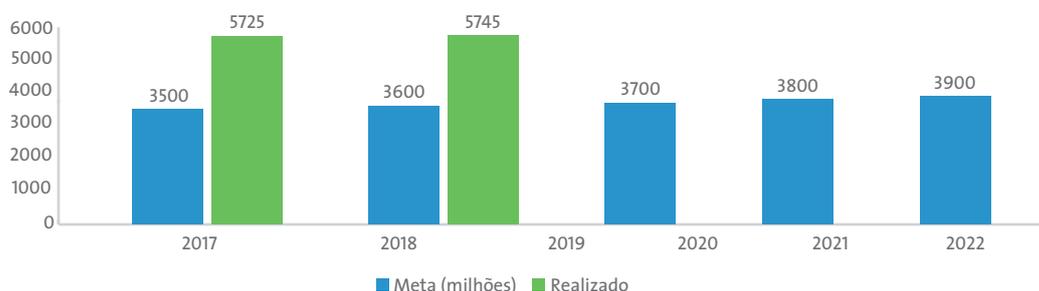
Democratizar o acesso à informação e ao conhecimento por diferentes meios de comunicação. Informar ao público que a Conab dispõe de um conjunto de informações e conhecimentos confiáveis, seguros e permanentemente disponíveis.

ANÁLISE

Todos os anos a Companhia realiza diversas ações de comunicação com seus públicos de relacionamento, visando a divulgação de seus programas e ações. Quando da elaboração do Planejamento Estratégico Conab, foi identificada a necessidade de intensificar tais ações, disponibilizar informações de maneira mais organizada e de fácil acesso e aumentar a transparência das ações da Companhia perante a sociedade.

Foram mantidas e ampliadas rotinas de atendimento de imprensa, envio de releases e divulgação geral de ações da empresa. Com a utilização de ferramentas como Conabcast, que visa facilitar a divulgação de informações em áudio para emissoras de rádio. Além da contínua expansão da atuação da Conab em mídias digitais por meio de publicações em Facebook e Twitter, gerando compartilhamentos, retweets e novos cliques.

Número de acessos ao portal de informações da Conab



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de acessos ao portal de informações da Conab	3,6 milhões	5,7 milhões	3,7 milhões

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

CONCLUSÃO

As publicações divulgadas contribuirão com a missão e a visão da Conab na geração de inteligência para o desenvolvimento da agropecuária.

O principal desafio é a motivação do corpo funcional para a elaboração de estudos e sua divulgação. Além disso, é essencial promover a capacitação dos profissionais que lidam com a matéria, inclusive na participação de pesquisas in loco para conhecer a dinâmica do objeto de estudo. Outro desafio é a necessidade de intensificar o uso de tecnologia da informação – TI no processo de construção dos estudos técnicos. A motivação de pessoal e o uso de TI certamente contribuirão para a inovação e a criatividade dos profissionais que lidam com o processo de inteligência na Companhia.

4.6. PROVER INTELIGÊNCIA AGROPECUÁRIA DE FORMA A APOIAR O DESENVOLVIMENTO DO SETOR RURAL

DESCRIÇÃO

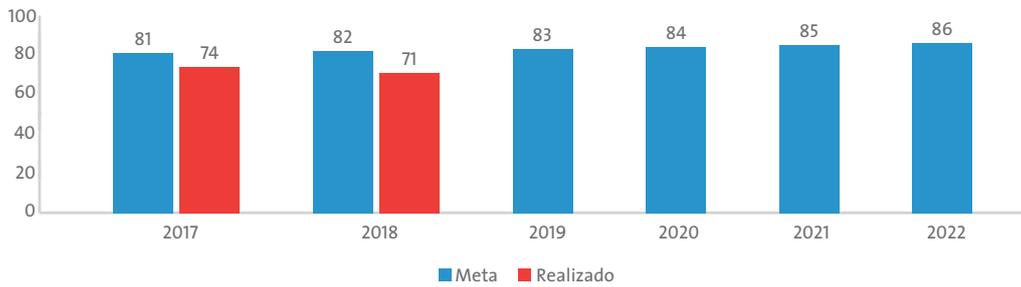
Dotar-se de excelência, competência, imparcialidade e credibilidade na geração de informação e conhecimento. Universalizar o acesso à informação. Subsidiar e auxiliar o governo na formulação de políticas públicas. Contribuir para o melhor planejamento e fortalecimento do setor agropecuário, segurança alimentar e abastecimento. Ampliar e otimizar a geração de conhecimentos para a promoção da sustentabilidade, da segurança alimentar e nutricional e da inovação no setor rural.

ANÁLISE

O processo de formação da estratégia da Conab identificou as áreas responsáveis para o acompanhamento, análises e métodos para disseminação da inteligência agropecuária por meio de publicações buscando elevar o nível de formação da inteligência competitiva no setor agropecuário e sua participação como núcleo de inteligência.

A Conab divulga um conjunto de publicações que contribuem para a qualidade da informação e do conhecimento, o fortalecimento das relações institucionais, a agregação de valor da capacidade técnica dos empregados da Companhia e das instituições que acessam tais publicações, a transparência da agricultura brasileira aos usuários nacionais e internacionais e a ampliação dos acessos às publicações. O principal avanço é a geração da inteligência referente ao setor agropecuário.

Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia



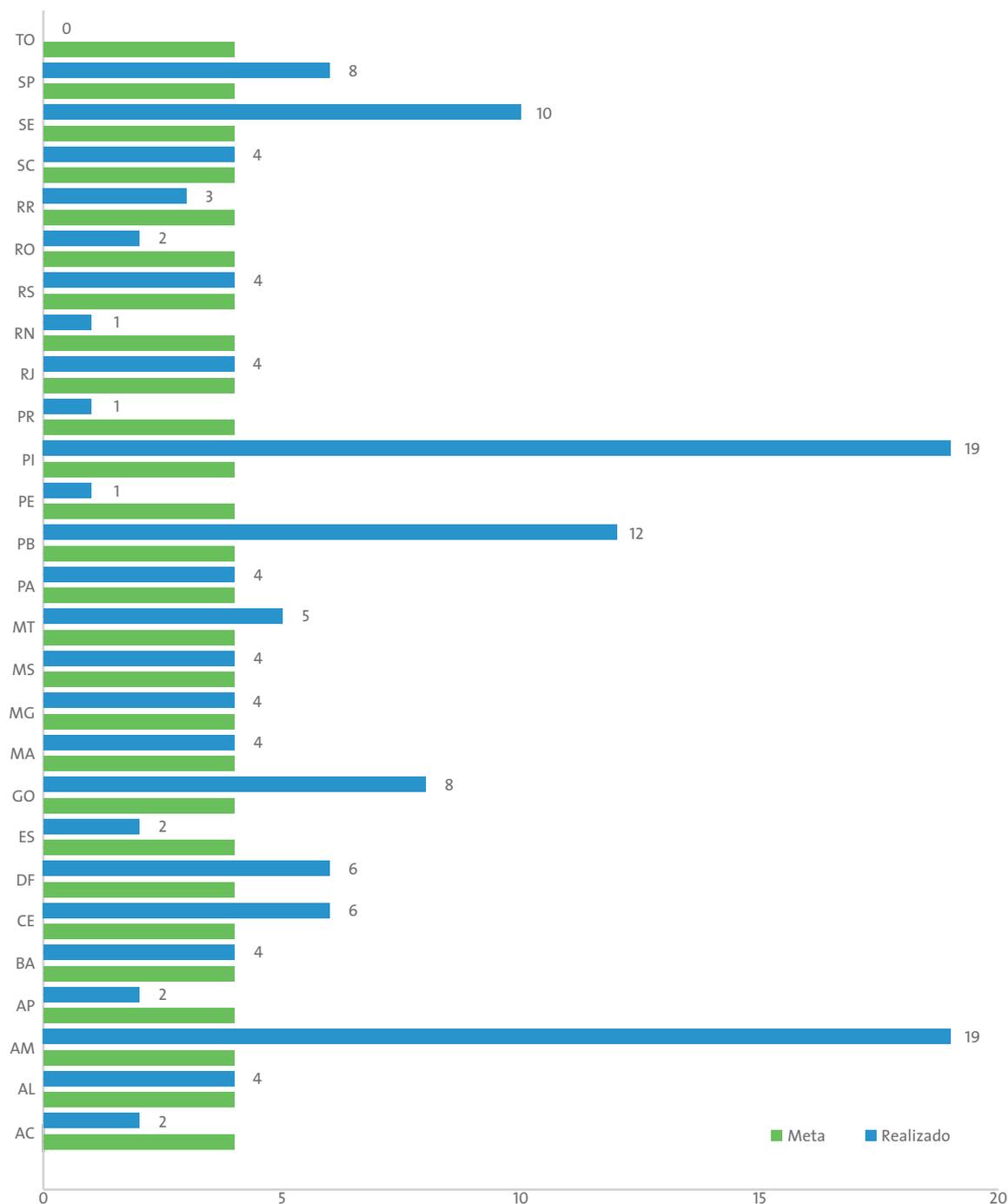
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia	82	71	83

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Número de estudos técnicos



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

As publicações divulgadas contribuíram para o cumprimento da missão e da visão da Conab na geração de inteligência para o desenvolvimento da agropecuária.

O principal desafio é a motivação do corpo funcional para a elaboração de estudos e sua divulgação. Além disso, é essencial promover a capacitação dos profissionais que lidam com a matéria, inclu-

sive na participação de pesquisas in loco para conhecer a dinâmica do objeto de estudo. Outro desafio é a necessidade de intensificar o uso de tecnologia da informação (TI) no processo de construção dos estudos técnicos. A motivação de pessoal e o uso de TI certamente contribuirão para a inovação e a criatividade dos profissionais que lidam com o processo de inteligência na Companhia.

4.7. FORTALECER A EXECUÇÃO DOS PROGRAMAS VOLTADOS À AGRICULTURA FAMILIAR, AO EXTRATIVISMO E ÀS POLÍTICAS SOCIAIS

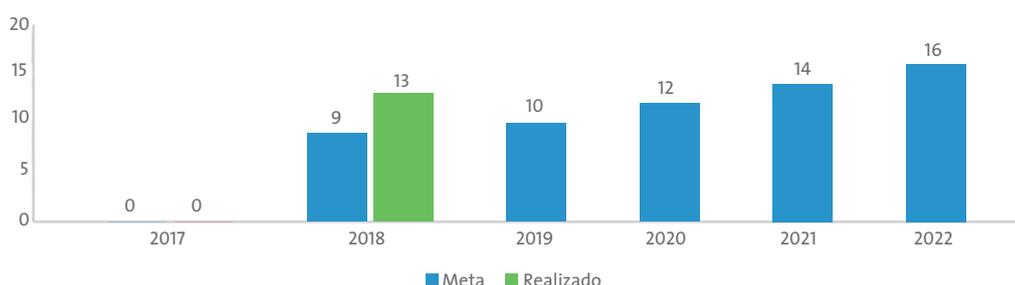
DESCRIÇÃO

Consolidar a institucionalização do Programa Aquisição de Alimentos-PAA da Agricultura Familiar. Estabelecer instrumentos com regras claras e estáveis. Assegurar fonte de recursos com regularidade.

ANÁLISE

O Programa de Aquisição de Alimentos – PAA objetiva o fortalecimento da agricultura familiar por meio do apoio à comercialização, contribui para a constituição de estoques públicos de alimentos, para a formação de estoques pelas Organizações Fornecedoras e atendimento a pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional por meio de unidades receptoras. No âmbito da Ação de Distribuição de Alimentos – ADA à Grupos Populacionais Tradicionais Específicos, a Companhia, a partir da análise dos recursos recebidos, analisa o efetivo alcance da finalidade precípua da Ação, que é adquirir os alimentos a serem disponibilizados aos segmentos assistidos que se encontram em situação de insegurança alimentar e nutricional. Para tanto, foi criado o indicador “Índice de Execução dos Programas voltados para a Agricultura Familiar, Extrativismo e Políticas Sociais”.

Número de Capacitações das Suregs nas Ações da Agricultura Familiar



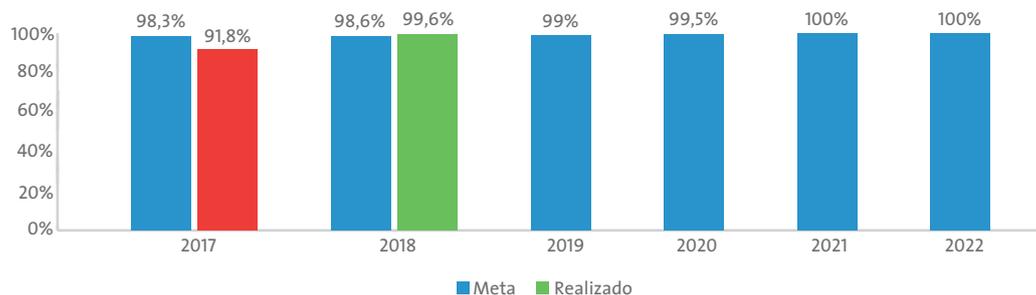
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de Capacitações das Suregs nas Ações da Agricultura Familiar	9	13	38%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Índice de execução dos programas voltados para a Agricultura Familiar



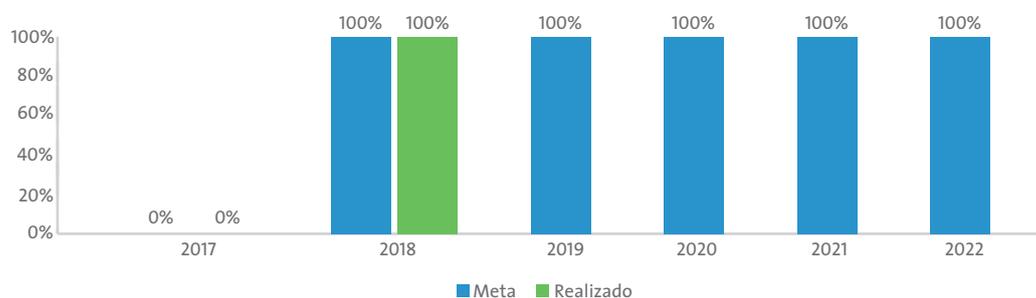
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de execução dos programas voltados para a Agricultura Familiar	98,6%	99,6%	99%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Índice de capacitação das Suregs – PGPM-Bio



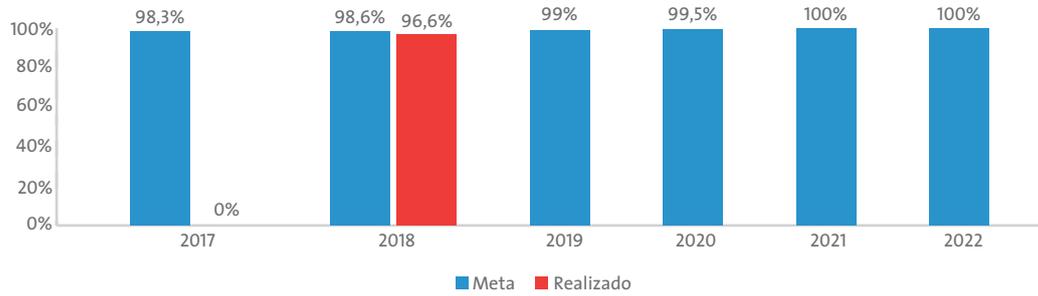
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de capacitação das Suregs – PGPM-Bio	100%	100%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Índice de execução dos programas voltados as Políticas Sociais



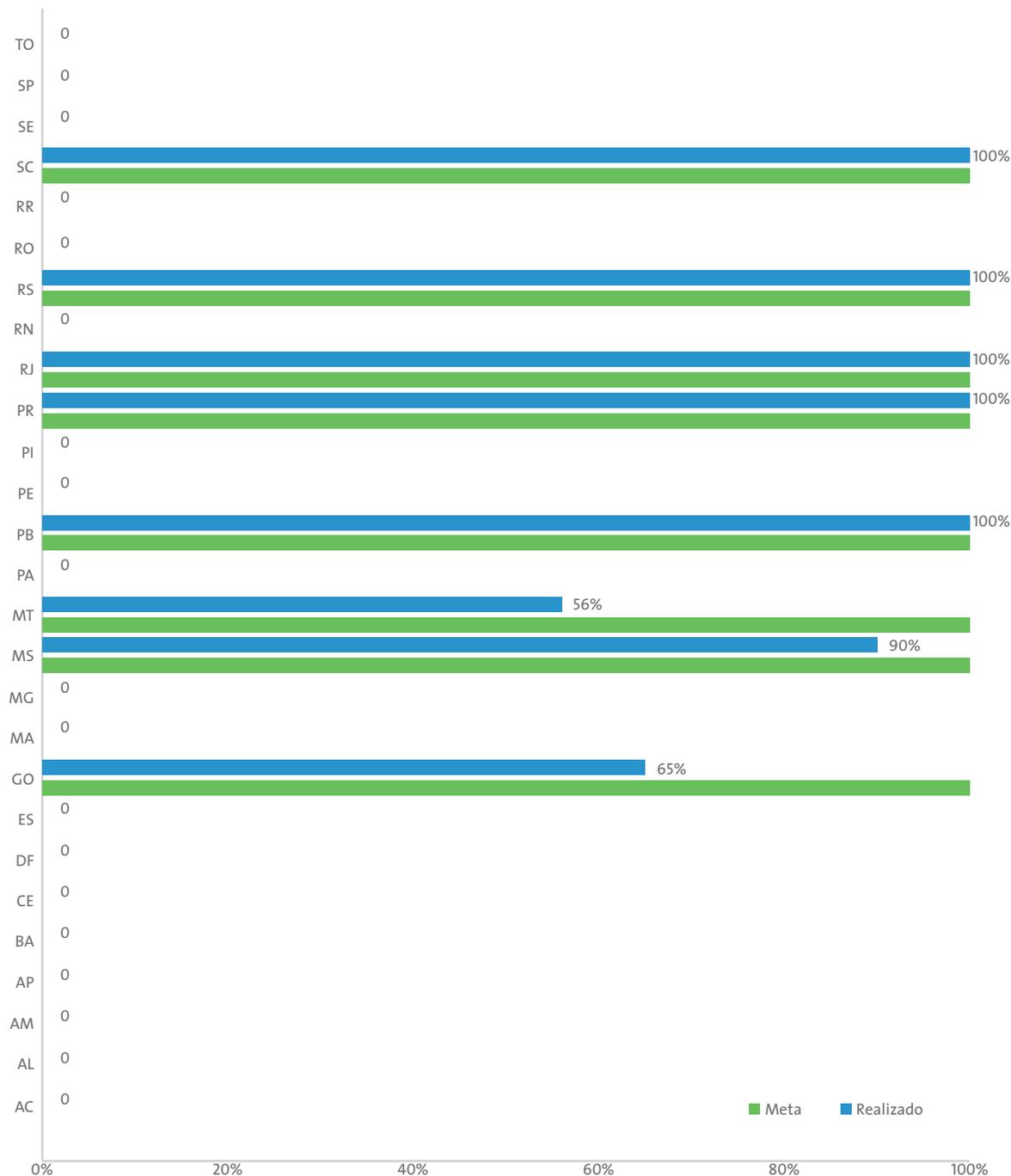
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de capacitação das Suregs – PGPM-Bio	98,6%	96,6%	99%

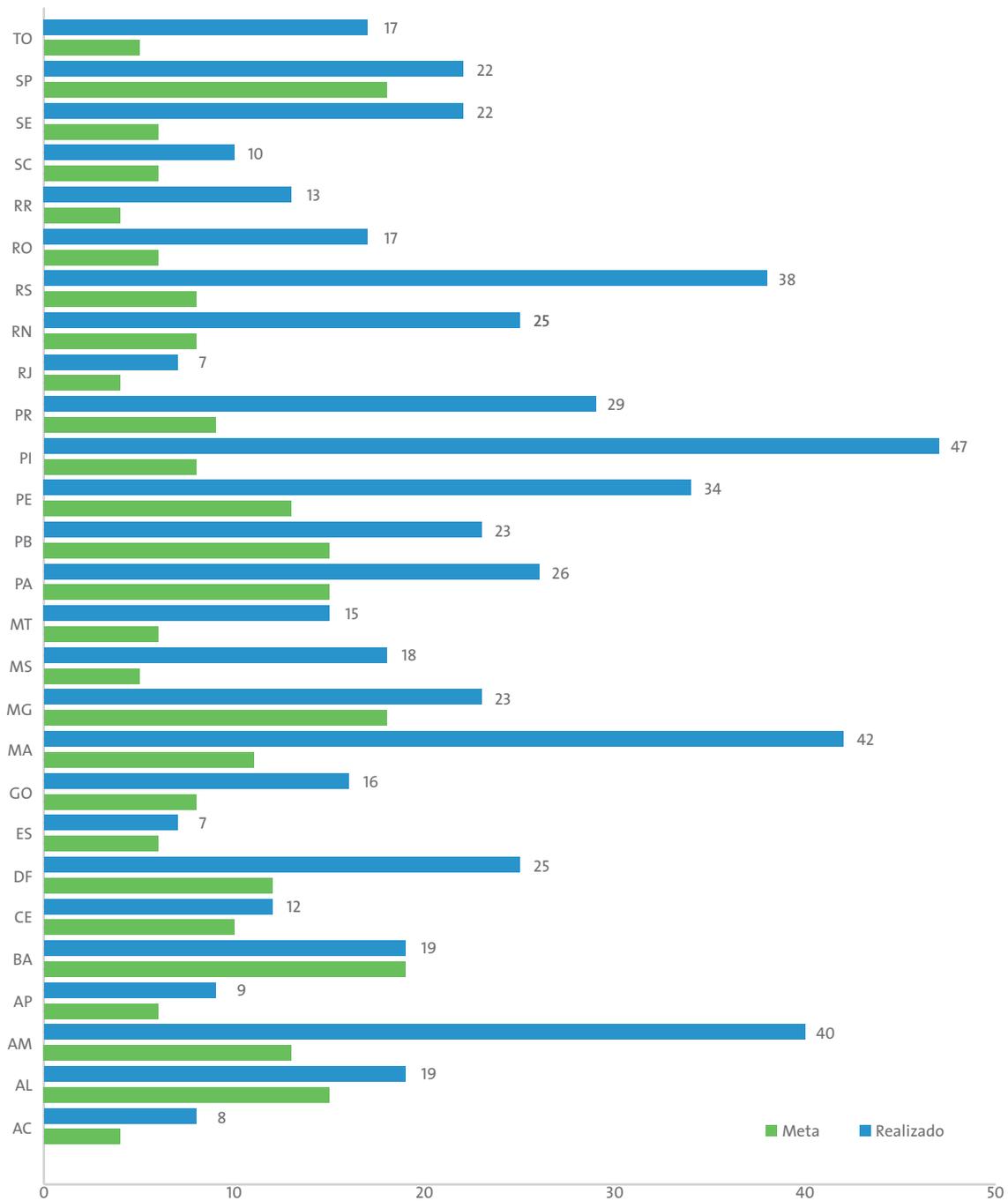
LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Percentual de efetividade na verificação e análises de comprovação realizadas por aviso nos prazos estabelecidos nas operações de subvenção da Suope



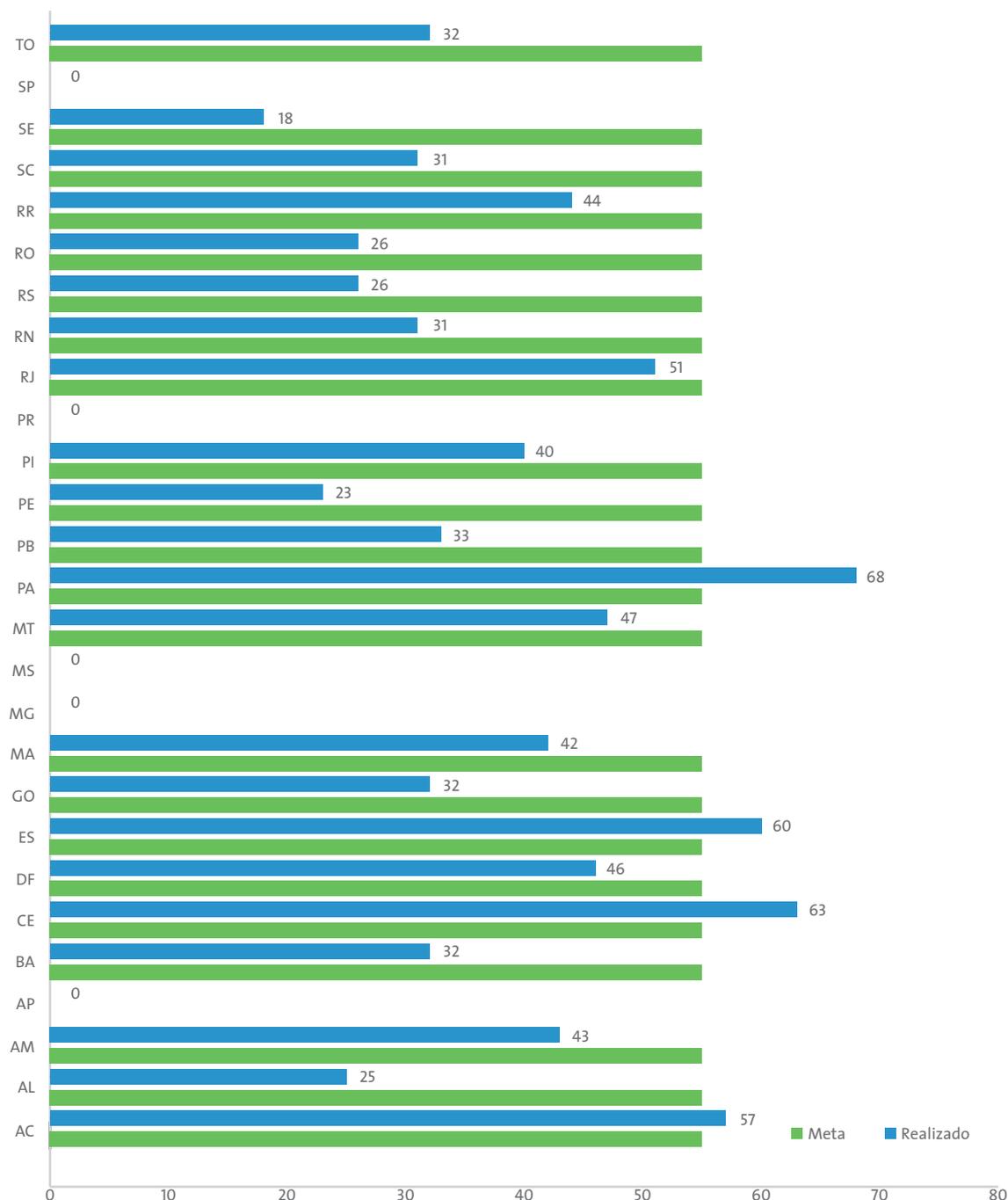
Fonte: Conab

Índice de eficácia das operações do PAA



Fonte: Conab

Índice de acesso ao PROVB no âmbito da Sureg dentro do prazo estabelecido nas operações



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

A eficiência e eficácia das ações adotadas seriam minimizadas se os principais operadores do PAA não fossem capacitados constantemente. Nesse sentido o monitoramento das capacitações dos agricultores familiares, suas organizações e unidades receptoras contratados no PAA torna-se importante na medida que elas auxiliam no melhor andamento das aquisições, diminuindo as falhas e equívocos. Monitorar as capacitações a partir das metas traz segurança nas operações para os técnicos

e gestores da Conab, tanto nas Suregs como na Matriz.

Sobre o índice de execução dos programas voltados para a Agricultura Familiar, Extrativismo e Políticas Sociais, no âmbito da ADA, entende-se que o desempenho foi satisfatório. Isso porque foram desenvolvidas diversas ações integradas para a adequada operacionalização da Ação, além das iniciativas estratégicas propostas, que incluíram reuniões periódicas com os envolvidos; realização de videoconferências com as Superintendências Regionais responsáveis pela aquisição dos produtos; e acompanhamento sistemático pela área coordenadora e a aprovação de um novo indicador estratégico para as regionais.

No âmbito da execução das ações voltadas à agricultura familiar, pela Conab, em 2018, um dos desafios consistiu na implementação de controles adicionais, como o acesso a outras bases de informações. O acompanhamento e fiscalização do programa são contínuos e devem estar alinhados a ferramentas de gestão que facilitem a adoção de ações corretivas e preventivas. Espera-se, a depender da disponibilização de recursos, manter e aprimorar o índice de capacitação tanto das Superintendências Regionais quanto do público beneficiário.

4.8. FORTALECER A EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE APOIO À COMERCIALIZAÇÃO E À SUSTENTAÇÃO DE RENDA NO ÂMBITO REGIONAL E NACIONAL

DESCRIÇÃO

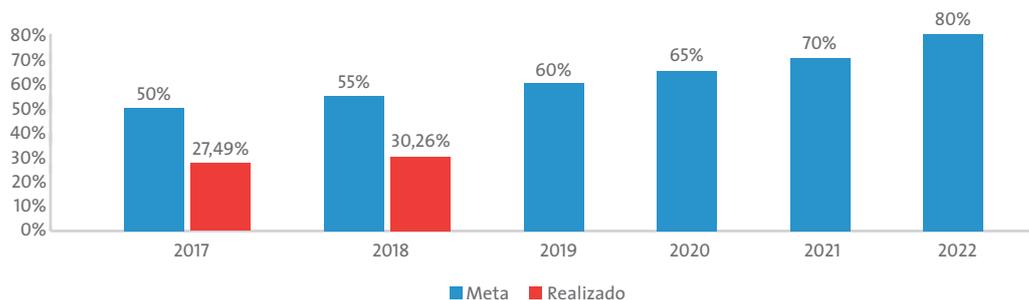
Agir de forma efetiva na aplicação dos instrumentos disponíveis para a execução das políticas de sustentação de renda, em tempo oportuno.

ANÁLISE

No âmbito da Companhia Nacional de Abastecimento, definiu-se o indicador “Índice de Acesso ao Programa de Vendas em Balcão - PROVB”, importante para a estratégia da Conab por mensurar o acesso ao PROVB, permitindo a elaboração e a execução de políticas públicas de fortalecimento do segmento de criadores de pequeno porte de aves, suínos, bovinos e caprinos em todo o país. Também permite verificar a constância do abastecimento do produto nas Unidades Armazenadoras da Conab e o alcance da capilaridade da rede armazenadora.

Também, identificou-se a necessidade de se mensurar o índice de execução das operações de apoio à comercialização objetivando obter parâmetros que demonstrassem a efetividade das políticas públicas de sustentação de renda.

Índice de acesso ao Programa de Vendas em Balcão



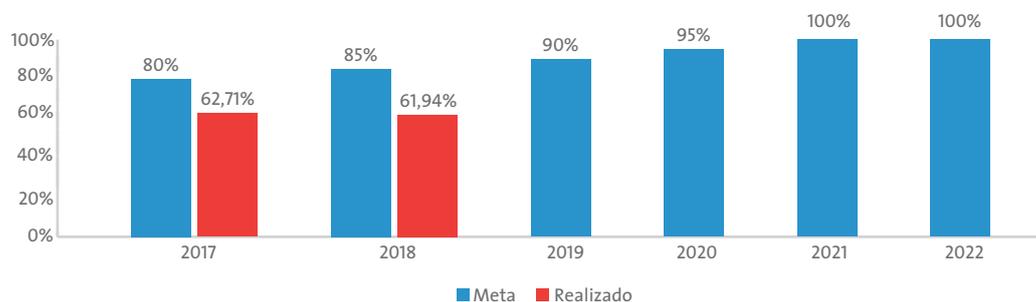
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de acesso ao Programa de Vendas em Balcão	55%	30,26%	60%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de execução dos programas voltados à comercialização e a sustentação de renda	85%	61,94%	90%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

CONCLUSÃO

Apesar de o indicador relativo ao Programa de Vendas em Balcão estar classificado como “desconforme”, foram desenvolvidas ações em todas as iniciativas estratégicas planejadas, com destaque para a iniciativa de ampliação da capilaridade do programa, a qual culminou na criação, ainda que temporária, de 8 (oito) unidades satélites de venda do Programa nos estados da Bahia, Ceará, Pernambuco e Paraíba.

Em relação ao Índice de Execução dos Programas Voltados à Comercialização e Sustentação de Renda, embora não tenha sido possível demonstrar uma evolução quanto ao índice, consideramos, de forma macro, que as iniciativas adotadas para mensuração trimestral desempenharam um papel importante gerando análises operacionais condensadas em relatórios que permitiram o levantamento de informações capazes de melhorar as próximas operações.

A concretização de uma política eficaz de sustentação de renda dependerá também das análises realizadas pelos Ministérios demandantes da operação, com a contribuição das informações enviadas pela Conab.

4.9. DESENVOLVER PROPOSTAS, ESTUDOS E ANÁLISES PARA A FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

DESCRIÇÃO

Estimular o setor a propor novas formas de atuação do Governo com o intuito de beneficiar o público final. Atuar como elemento catalisador, para que tenham acesso aos instrumentos de comercialização, financiamento e capacitação, voltados à agropecuária.

ANÁLISE

O avanço da agropecuária, tanto em tamanho como em tecnologia exige novas formas de ação do Governo. Sendo assim percebe-se a necessidade de modernização dos instrumentos de Política Agrícola adotados no Brasil. Assim, por participar da elaboração, planejamento e avaliação dos instrumentos, a Conab apresenta competência para desenvolver e propor estudos e análises para a formulação de Instrumentos de Política Agrícola.

No exercício anterior foram apresentadas propostas e atualmente a Conab passa a ter um comportamento mais ativo, se desafiando a repensar anualmente os instrumentos de Política Agrícola e novas propostas para modernização destes instrumentos.

Número de Propostas de Novas Políticas Públicas Apresentadas



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de propostas de novas políticas públicas apresentadas	2	2	1

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

CONCLUSÃO

O indicador refere-se ao número de propostas de novos Instrumentos de Política Agrícola produzidos pela Conab e encaminhados, como propostas, ao MAPA e/ou demais órgãos governamentais que teriam interesse no desenvolvimento de tal instrumento.

A Conab não apresentou em 2018 propostas de novo instrumento de política agropecuária, tendo em vista o aguardo das orientações do novo Governo para a atuação da Estatal, uma vez que o desenvolvimento de instrumentos modernos e eficazes é um trabalho complexo, que exige, além da experiência na área, análises profundas e multidisciplinares.

4.10. DESENVOLVER ESTUDOS E ANÁLISES PARA SUBSIDIAR A REGULAÇÃO DE MERCADO E A FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS DE ABASTECIMENTO

DESCRIÇÃO

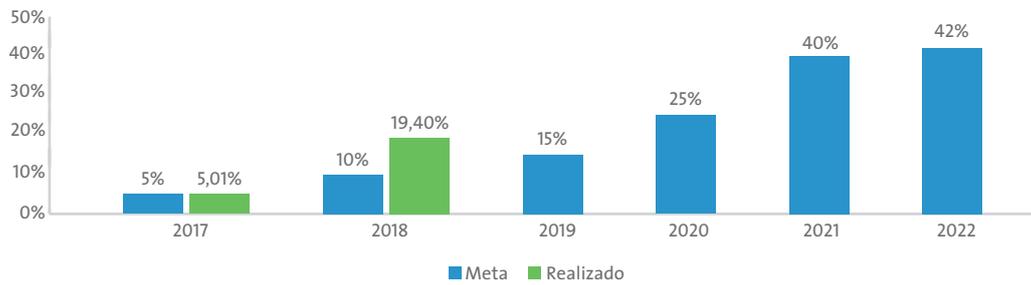
Atuar na geração, consolidação e disponibilização de informações dos mercados agropecuários dos produtos que a Conab atua, agindo como um informante qualificado.

ANÁLISE

A Conab analisa periodicamente o agronegócio nacional e internacional e divulga diagnósticos, prognósticos e análises, por meio de Conjunturas da Agropecuárias. Este trabalho, além do serviço de informação à sociedade, municia o Poder Público para a tomada de decisão em relação à regulação de mercado e formulação de políticas, com a vantagem de promover transparência, já que são divulgadas para a sociedade civil.

Quanto mais análises forem disponibilizadas melhor para o Governo Federal, que tem mais informações para suas tomadas de decisões, e também para a sociedade.

Índice de Ampliação do Número de Conjunturas Realizadas



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de ampliação do número de conjunturas realizadas	10%	19,40%	15%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Percentual de eficácia na disponibilização de informações sobre preços e produtos no Estado



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

O indicador definido mede o índice de incremento à quantidade de trabalhos conjunturais disponibilizados ao poder público e sociedade em geral.

A meta de aumento na quantidade de conjunturas, algumas feitas semanalmente e outras mensalmente, não foi trabalhada apenas no aspecto de quantidade, mas também na qualidade. A

melhoria da qualidade e o aumento na quantidade de conjunturas produzidas potencializou o apoio à regulação de mercado e desenvolvimento da Política Agrícola Nacional.

4.11. OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DA REDE ARMAZENADORA PARA GARANTIR A EXECUÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE POLÍTICAS AGROPECUÁRIA

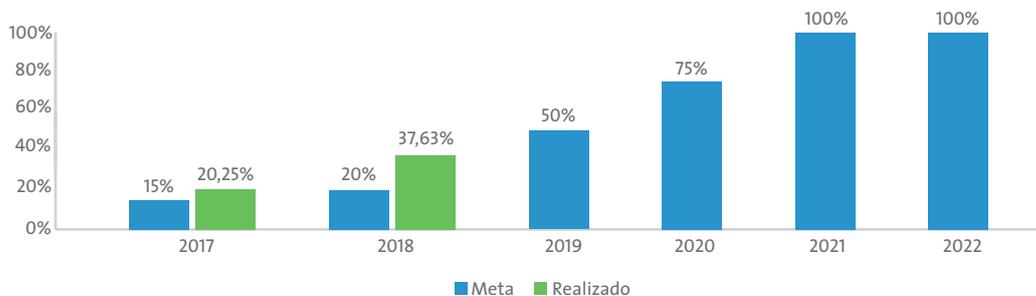
DESCRIÇÃO

Aperfeiçoar os mecanismos de gestão estratégica de armazenagem, procurando os melhores modelos e métodos com foco na otimização de recursos e aumento da eficiência da rede própria da Companhia.

ANÁLISE

Durante a elaboração do novo plano estratégico da Conab, ainda em 2016, as Unidades Armazenadoras próprias encontravam-se deficitárias em relação à estrutura física e qualificação de pessoal. Nos últimos 10 anos, a rede armazenadora da Conab sofreu com baixos investimentos de manutenção e recuperação, apresentando baixa capacidade operacional. Contudo, encontrava-se vigente e em fase de readequação o Contrato Administrativo nº 30/2013 firmado entre a Conab e o Banco do Brasil em 17 de setembro de 2013.

Taxa de revisão da capacidade estática de armazenagem



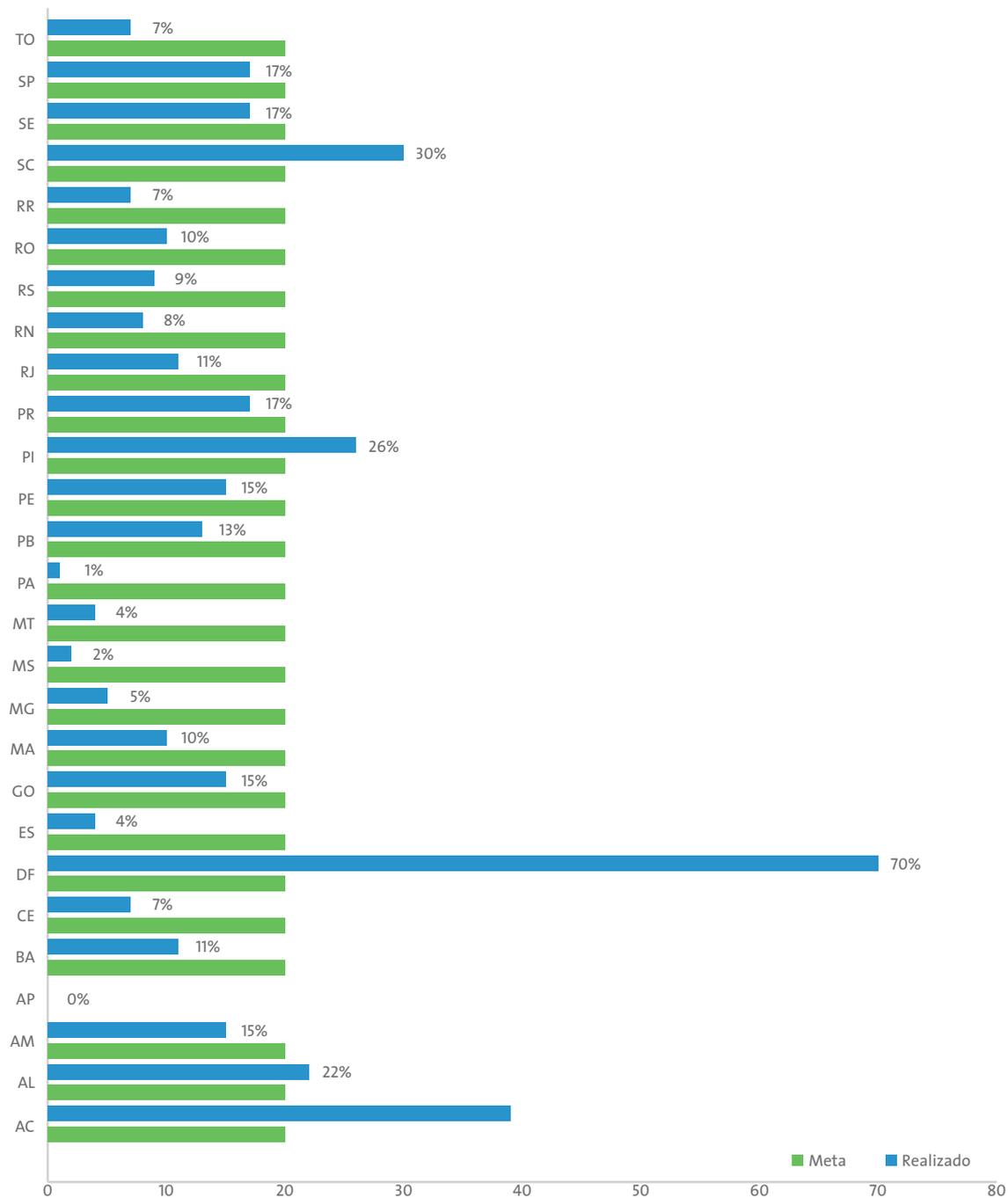
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Taxa de revisão da capacidade estática de armazenagem	20%	37,63%	50%

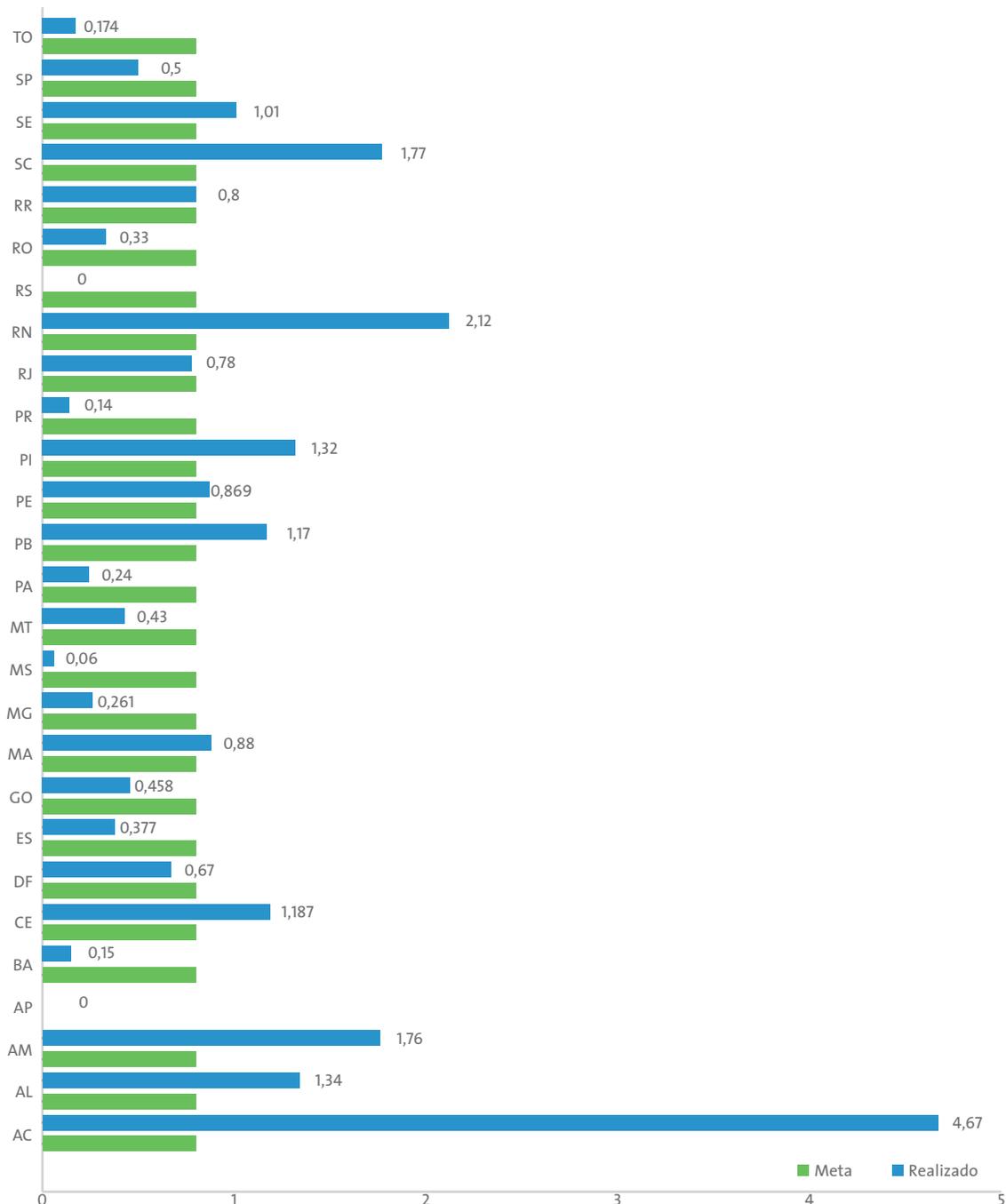
LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Taxa de Ocupação Média Mensal da Rede Própria Jurisdicionada à Regional



Fonte: Conab

Taxa de Capacidade Dinâmica do Armazém



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

O Contrato Administrativo nº 30/2013 firmado entre a Conab e o Banco do Brasil em 17 de setembro de 2013 tinha como objeto a prestação de serviços pelo Banco do Brasil S.A. para atuar na gestão e administração financeira dos recursos e na contratação e fiscalização de obras e serviços de engenharia relacionados à construção, ampliação, reforma ou modernização de armazéns destinados às atividades de guarda e conservação de produtos agropecuários.

A readequação no Contrato foi em virtude da redução dos recursos destinados ao Plano Nacional de Armazenagem – PNA/Conab previstos no PPA 2016/2019. Em razão disso e das estimativas com maior precisão, levantadas nos Estudos Preliminares e Projetos Executivos dos novos armazéns, foram feitos cortes no total dos armazéns para se adequar ao orçamento. Os armazéns da rede atual da Conab, previstos para serem reformados, foram reduzidos de 80 (oitenta) para 67 (sessenta e sete), e para os 10 (dez) novos que estavam previstos houve uma redução para 5 (cinco) armazéns.

Não foi dado à Conab diretriz para o prosseguimento ou interrupção do PNA/Conab, mas diante da retirada dos recursos, era imperioso a Conab rescindir o Contrato Administrativo, sob pena de infringir normas administrativas.

Não obstante, foram entregues projetos que permitem licitar a implantação de uma unidade armazenadora. Esses projetos foram elaborados obedecendo à determinação de serem projetos padrão e que atendam a todos os armazéns que estavam planejados. Em razão disso, podem ser levados adiante, uma vez que foram elaborados por empresas especializadas na elaboração de EVTA's e das edificações previstas para o projeto dos novos armazéns. O material produzido por essas empresas será utilizado para o planejamento de ações futuras pela Conab.

O desafio da rede armazenadora no ano de 2018 continuou sendo a revitalização da rede e a sua certificação. São necessárias a reforma das estruturas e a substituição de equipamentos diante de um cenário escasso de recursos financeiros e de pessoal. Portanto, a Conab tem trabalhado na elaboração de um diagnóstico sobre a rede armazenadora e em um plano de reestruturação da Rede Própria de Armazenagem em busca da manutenção somente de armazéns que cumpram o papel de garantir o abastecimento, assegurando renda aos produtores e preços acessíveis aos consumidores.

4.12. OTIMIZAR O USO DOS MODAIS DE TRANSPORTES ADOTADOS PELA CONAB

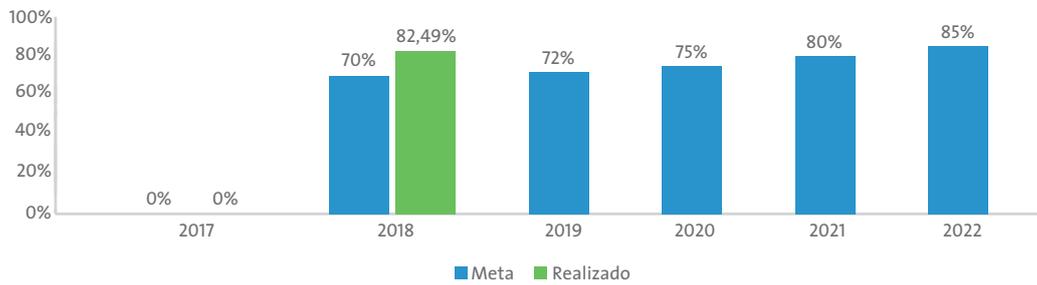
DESCRIÇÃO

Atuar para o melhor posicionamento da safra junto aos mercados consumidores, objetivando a formação de estoques ou a exportação. Atuar no sentido de que o uso do sistema de transporte de grãos pela Conab se traduza naquele que tem o maior potencial de abrangência.

ANÁLISE

Antes da construção do Planejamento Estratégico não havia nenhum tipo de levantamento mantido pela Conab com relação às características da frota contratada para a execução das operações de remoção. Com a implantação do Planejamento Estratégico, passou-se a dimensionar, uma série de fatores na busca de melhorias nas operações da Conab. Ao final do ano de 2017 o indicador de emissão de poluentes se mostrou deficiente, no entanto, os procedimentos inseridos permitirão o acesso aos diagnósticos da frota sempre que necessário, ainda que não totalmente informatizados, assim foi proposto pela a área técnica esse novo indicador.

Índice de operações logísticas de transportes de produtos



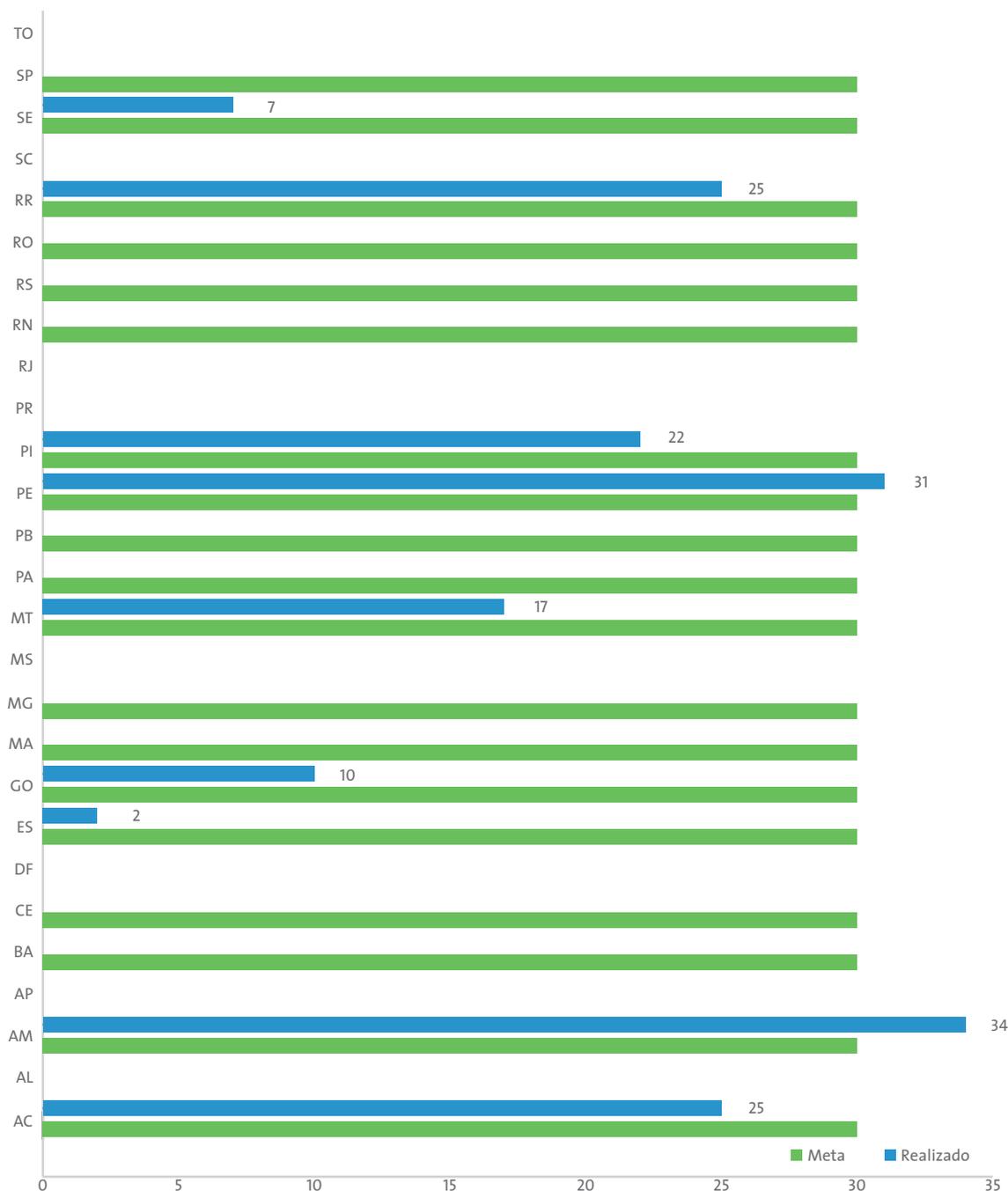
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de operações logísticas de transportes de produtos	≥70%	82,49%	≥72%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Grau de eficiência das operações logísticas nas regionais



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

Em 2018 o desafio foi trabalhar o novo indicador de desempenho que, por sua vez, pretende mensurar a eficiência das operações com a medição do prazo contratado das operações em relação ao prazo de execução. Considera-se uma importante ação de melhoria de desempenho a substituição do indicador, pois existiam vários riscos de medição no anterior, dentre eles o elevado grau de dedução na medição e a pequena margem de atuação no longo prazo, visto que a frota circulante de veículos au-

tônomo possui idade média de 15 anos e, dos veículos que operam para a Conab, somente 16% estão acima de 14 anos de fabricação.

4.13. FOMENTAR A PESQUISA E A INOVAÇÃO PARA DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL, COM ÊNFASE NA SUSTENTABILIDADE

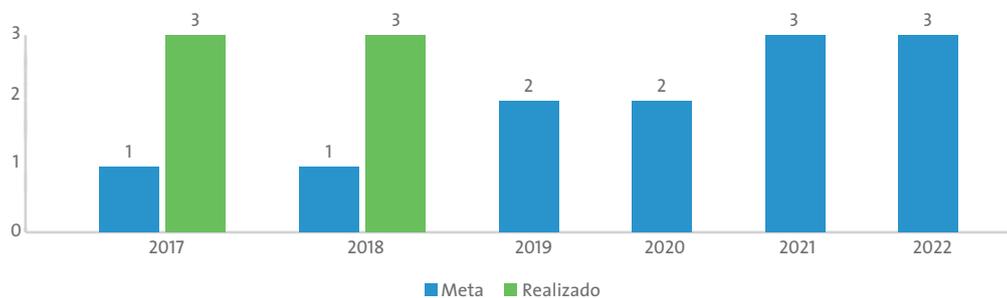
DESCRIÇÃO

As empresas precisam estar centradas, sempre, em duas atividades: aumentar a eficiência e propiciar inovação. Aqui, a estratégia é utilizar inovações no modelo de negócios, expandir e melhorar os produtos e serviços já existentes e criar novos projetos inovadores dentro da Companhia.

ANÁLISE

O Objetivo Estratégico que proporciona visibilidade a novas práticas que beneficiam a empresa é uma forma de incentivar os colaboradores, bem como valorizar, aprimorar e disseminar a inovação na Companhia. Assim, em 2018 deu-se continuidade ao Projeto InovaConab.

Número de Projetos Inovadores Apresentados



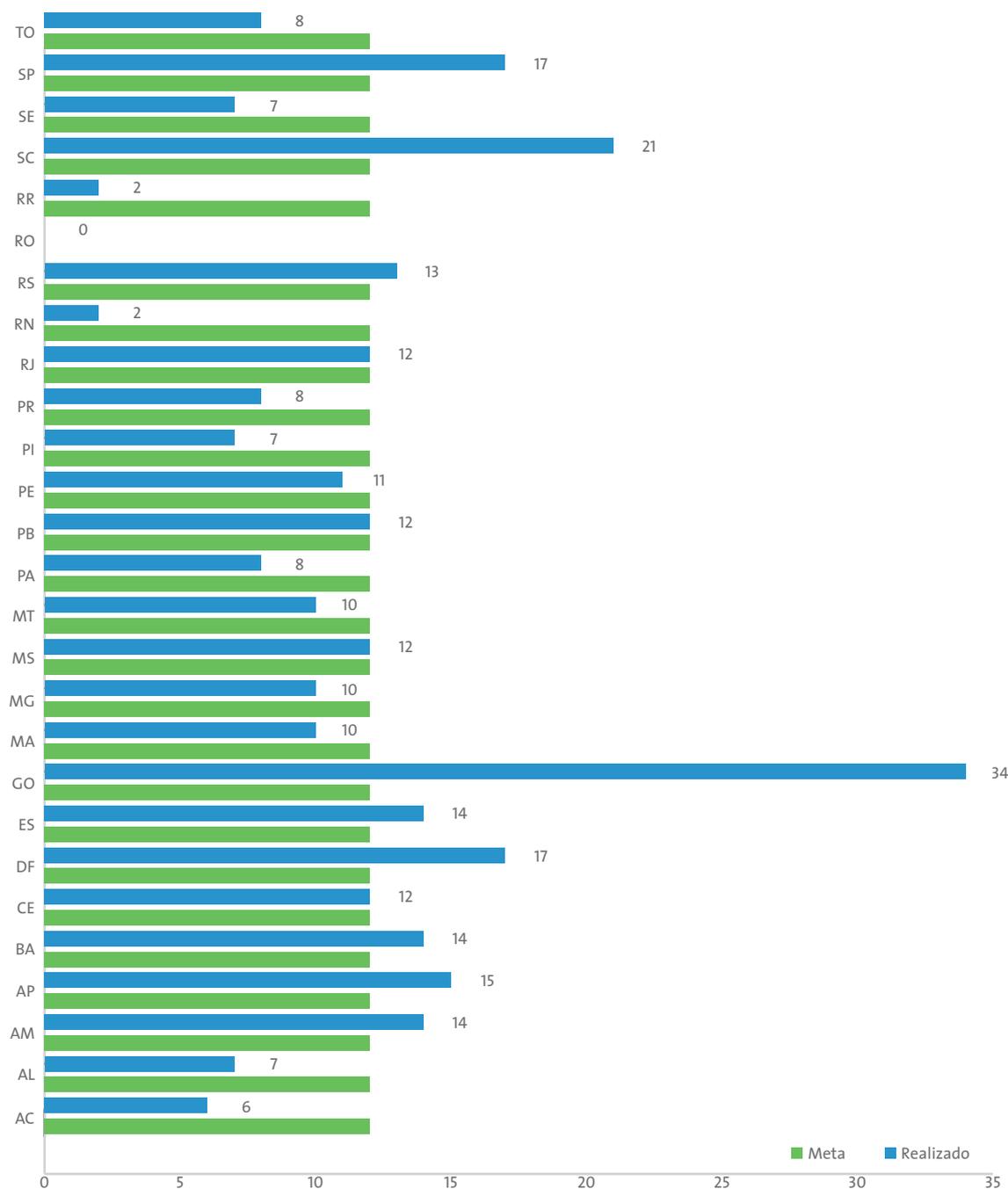
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de projetos inovadores implementados	1	3	1

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Ações de gestão estratégica e inovação



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

Este Indicador está ligado ao Macroprocesso de Gestão Estratégica. O concurso InovaConab proporcionou a disseminação do conceito de inovação e iniciativas inovadoras desenvolvidas pelo corpo funcional, valorizando as equipes que se dedicaram a repensar atividades cotidianas por meio de ações que gerem melhoria na Companhia, com foco na sustentabilidade. Foram criadas regras, as quais foram amplamente divulgadas e esclarecidas aos empregados interessados, estando disponível em

nossa intranet. Também foi criado um comitê composto de membros indicados e com representação da Presidência e Diretorias Executivas da Companhia, o qual ficou responsável por selecionar três propostas para serem implementadas. Todas as fases foram divulgadas e estão registradas em nossas comunicações ao corpo funcional.

O Concurso InovaConab, mais uma vez, superou as expectativas para 2018. Ao todo 26 trabalhos concorreram nas áreas temáticas Gestão e Suporte, Políticas Públicas, Conhecimento Agropecuário e Regulação e Abastecimento. A princípio estava prevista a seleção de um projeto, porém, com o grande número de inscrições realizadas foram selecionados três.

O grande desafio a superar é continuar a disseminação da cultura da inovação dentro da Companhia, motivando a participação de todos os empregados e melhorando a qualidade das inovações.

4.14. APERFEIÇOAR E INTEGRAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

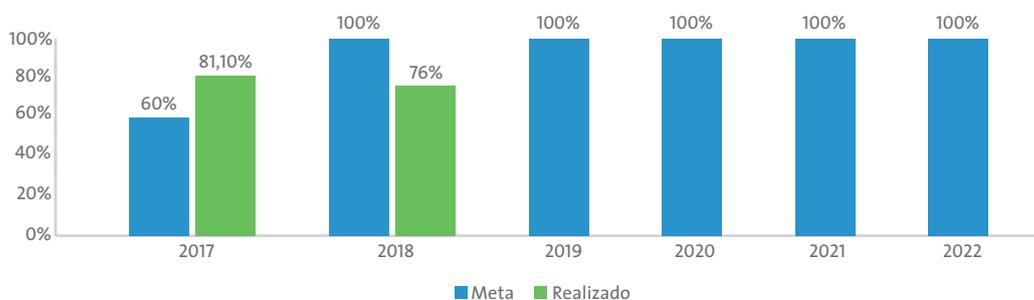
DESCRIÇÃO

Ter uma gestão estratégica orientada a acompanhar e orientar projetos e processos, como forma da execução, que suportem a estratégia corporativa pretendida e a própria necessidade de retomada urgente da gestão orientada por uma visão de futuro.

ANÁLISE

Visando acompanhar o desenvolvimento do Planejamento Estratégico da Conab, de forma a aperfeiçoar e integrar seus instrumentos de gestão, foram estabelecidos dois indicadores: “Índice de Consciência Estratégica dos Gestores” e “Percentual de Acompanhamento da Estratégia”. Em relação ao primeiro, foi realizada, também em 2018, uma pesquisa com todos os seus Superintendentes. Em relação ao segundo indicador, foram realizados acompanhamentos da gestão estratégica nas áreas da Matriz e nas Suregss.

Índice de Consciência Estratégica dos Gestores



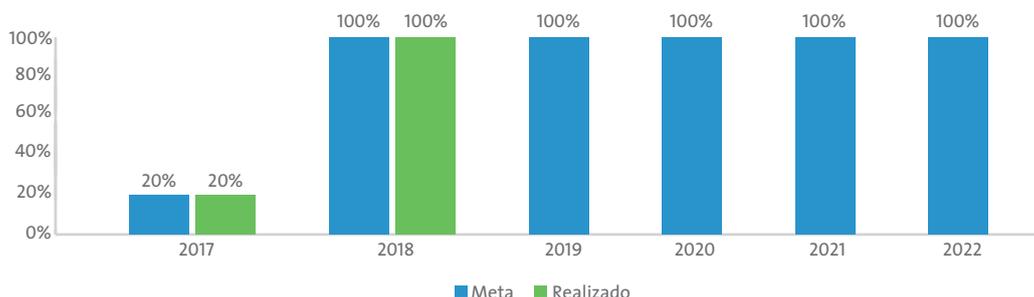
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de consciência estratégica dos gestores	100%	76%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Percentual de Acompanhamento da Estratégia



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de acompanhamento da Estratégia	100%	100%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Os indicadores e metas estabelecidos para Conab ao nível da Matriz, foram monitorados trimestralmente. Os dados foram tabulados já no sistema “Geplanes” dispostos em relatórios publicados na Internet.

CONCLUSÃO

Como o resultado do indicador “Índice de Consciência Estratégica dos Gestores” em 2017 superou consideravelmente a meta proposta, em 2018 foi realizada uma adequação das metas.

Considerando o término do segundo ano de implementação do plano, em dezembro/2018, a Conab realizou uma pesquisa no âmbito da Matriz e das Regionais com o objetivo de mensurar como os gestores da Conab no seu nível tático (Superintendentes), percebem a estratégia da Companhia. Também foi implementado um novo cálculo de mensuração buscando se aproximar cada vez mais da objetividade.

Durante a pesquisa buscou-se verificar se os respondentes tinham entendimento da estratégia da Companhia independentemente da concordância ou discordância das respostas, com base na capacidade crítica e analítica do gestor, com a seguinte premissa: se o gestor consegue ter uma visão

crítica para se chegar às respostas de todos os questionamentos, ele tem consciência e identifica quais as prioridades estratégicas da Conab.

Apesar de ter sido a primeira vez que se realizou esta pesquisa na Companhia, o resultado deu-se além do esperado, 76%. Assim, conclui-se que a maior parte dos dirigentes possuem consciência estratégica.

Quanto ao indicador “percentual de acompanhamento da estratégia”, a meta foi alcançada, conseguiu-se monitorar os indicadores e metas das Superintendências da Matriz pelo sistema “Geplanes”.

4.15. APERFEIÇOAR OS SERVIÇOS INFRAESTRUTURAIS DE APOIO À COMPANHIA

DESCRIÇÃO

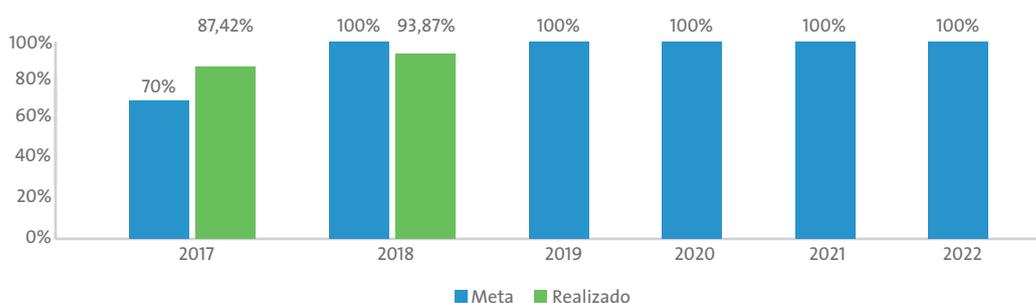
Infraestrutura consiste em um conjunto de elementos estruturais que impulsionam a companhia ou dão suporte as suas atividades. Os principais serviços que compõem a infraestrutura são manutenção, contratações, comunicações e saneamento. Esses quatro itens estão associados e influenciam diretamente no processo produtivo e no fluxo de mercadorias e pessoas, proporcionando aparatos para o crescimento organizacional.

ANÁLISE

Ao longo do exercício de 2018, a Conab empreendeu a implementação do Planejamento de Aquisições por meio do controle das necessidades bem como da priorização das aquisições. O mesmo foi realizado com algumas obras e serviços de engenharia que foram licitados nas Superintendências Regionais.

A fim de continuar mitigando os impactos da redução de pessoal especializado, a Companhia continua analisando os perfis de empregados cedidos e solicitando o retorno daqueles considerados essenciais às atuais atividades, implementando a informatização de alguns procedimentos e de obras de engenharia, aumentando a produtividade e o controle das atividades desenvolvidas.

Índice de Execução dos Serviços Infraestruturais – Matriz



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de execução dos serviços infraestruturais	100%	93,87%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Índice de Execução dos Serviços Infraestruturais – Suregs



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

A meta definida para o índice de execução dos serviços infraestruturais foi de 100%. Isso significa que a cada proporção entre os chamados concluídos e os chamados abertos não pode ser inferior ao citado valor. Apesar de não alcançar a meta, pode-se considerar o resultado alcançado durante o exercício positivo, chegando a 93,87%. Isso se deve à remodelação de alguns processos, como o de abertura de chamados e distribuição de serviços dentro da equipe, que passou a ser informatizado e trouxe celeridade ao atendimento e transparência ao cliente.

Os principais desafios para o exercício de 2019 são a possibilidade de novas restrições orçamentárias que podem impactar a aquisição de insumos e execução de projetos, dificuldades na ambientação da empresa que prestará serviço de manutenção predial. Quanto à melhoria do desempenho, a contratação da empresa de manutenção profissionalizará os reparos realizados e a finalização de diversos projetos de reforma possibilitou a execução de várias modernizações na Matriz e Suregs.

4.16. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE GESTÃO DE PESSOAS, RELAÇÕES DE TRABALHO, RETENÇÃO DE CONHECIMENTO E CLIMA ORGANIZACIONAL

DESCRIÇÃO

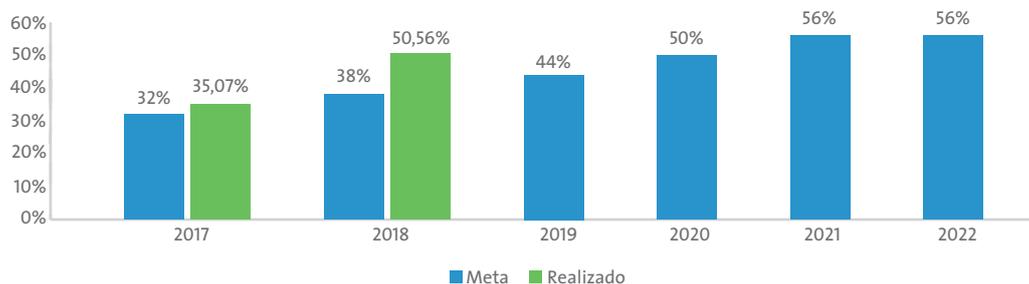
Desenvolver e aprimorar continuamente as qualificações necessárias para o exercício do trabalho. Preservar a memória organizacional. Planejar a renovação e a sucessão funcional. Agregar aos gerentes a competência de gestão de pessoas. Melhorar a distribuição quantitativa das pessoas nas áreas, usando racionalmente as competências existentes e identificando necessidades efetivas. Aperfeiçoar políticas de capacitação e desenvolvimento. Implementar novo plano de carreira, cargos e salários, avaliação de desempenho e mecanismos de controle.

ANÁLISE

O principal desafio continuou sendo a restrição orçamentária. Com isso, a Conab continuou buscando a realização de parcerias, treinamentos gratuitos e investiu a utilização das ferramentas de educação a distância, como os cursos on-line gratuitos divulgados e oferecidos pela UniConab, a utilização das videoconferências e as transmissões ao vivo das palestras e eventos realizados no auditório da Matriz, por meio do link ConabLive. Todas essas ações aproximam a Matriz das Superintendências Regionais e democratizam as oportunidades de participação de todo corpo funcional nos eventos realizados. Entretanto, vale ressaltar que, ainda que os treinamentos sejam disponibilizados e haja ampla divulgação pela Companhia, a participação nas ações de capacitação depende do interesse dos empregados e das áreas de lotação.

A pesquisa de clima é uma das principais ferramentas gerenciais utilizada pela área de Gestão de Pessoas para subsidiar ações nessa área. A Conab realizou a Pesquisa de Clima Organizacional 2017 e teve abrangência no âmbito nacional, contemplando todas as unidades da Companhia, visando verificar o nível de satisfação dos empregados da Companhia. A Pesquisa de Clima Organizacional é aplicada de 2 em 2 anos, assim em 2018 não houve aplicação da pesquisa.

Índice de Pessoas Capacitadas



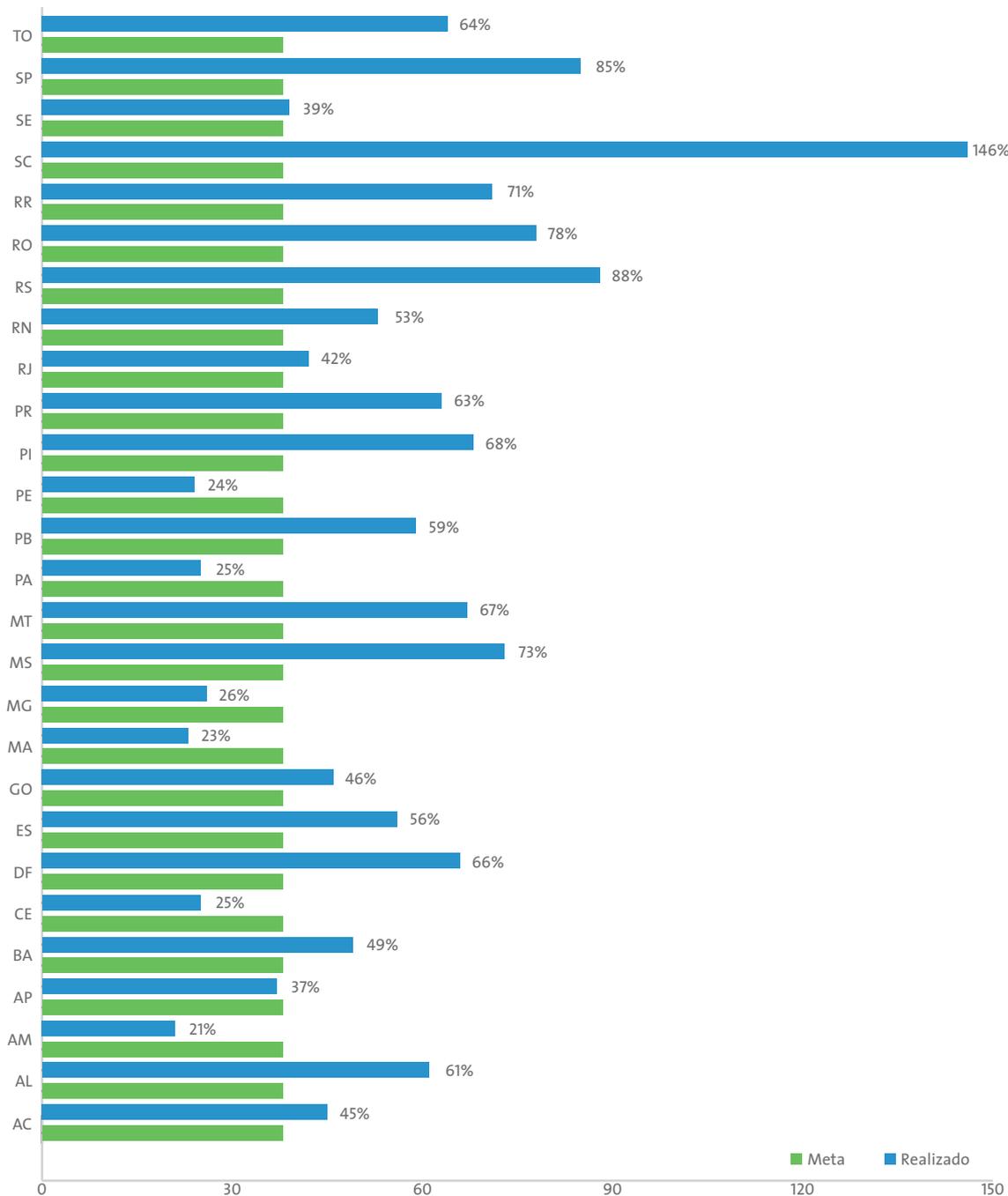
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de pessoas capacitadas em relação ao quantitativo do quadro de pessoal, em treinamento com carga horária igual ou superior de 16h/ano	38%	50,56%	44%

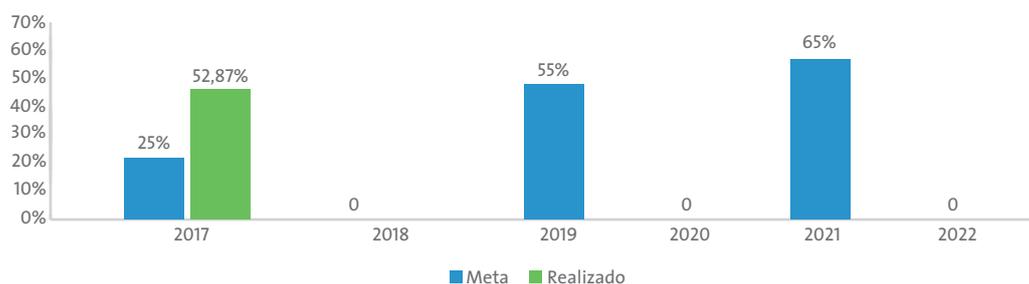
LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Índice de pessoas capacitadas em relação ao quantitativo do quadro de pessoal de cada Superintendência Regional em treinamentos com carga horária igual ou superior a 16h/ano



Fonte: Conab

Clima Organizacional (Índice de Satisfação dos Funcionários com a Organização)



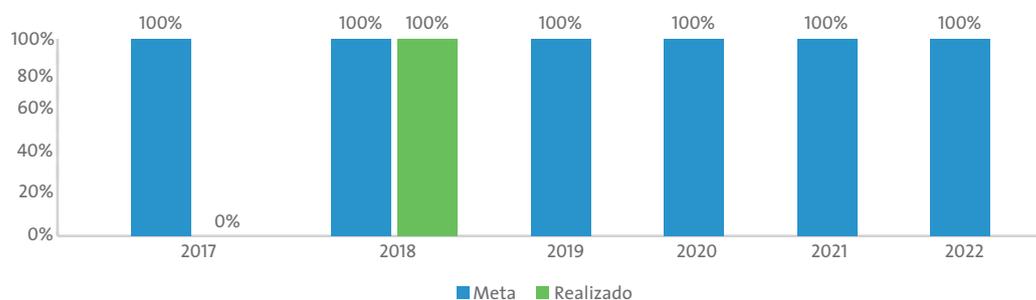
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Clima organizacional (índice de satisfação do funcionário com a organização)	NA	NA	55%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Disponibilidade da Força de Trabalho



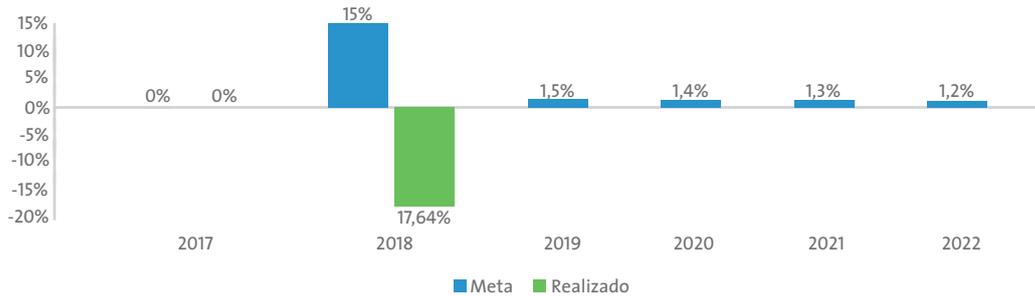
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Disponibilidade da Força de Trabalho	100%	100%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Índice de ocorrências de acidentes de trabalho



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de ocorrências de acidentes de trabalho	15%	-17,64%	1,5%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

CONCLUSÃO

Mesmo diante da situação financeira vivenciada em 2018, a Conab não mediu esforços e elaborou diversas estratégias para ampliar as oportunidades de capacitação do corpo funcional, sempre com a preocupação de alcançar toda a Companhia, Matriz e Superintendências Regionais. Como resultado, ultrapassou a meta estabelecida no Planejamento Estratégico.

Com relação ao índice de satisfação da Pesquisa de Clima, o resultado obtido também superou as expectativas com o nível de satisfação do corpo funcional.

O índice de Percentual de Satisfação do Público Interno da Conab, obtido por meio da Pesquisa de Clima, é balizado por meio da percepção humana, que é subjetiva e individual. Sendo assim, as ações de gestão podem ser interpretadas e internalizadas pelos empregados de maneiras diferentes, o que pode impactar diretamente em seu valor. Por meio das informações obtidas na Pesquisa de Clima, a administração conhecerá a percepção e expectativa dos empregados e, em concordância com os objetivos da Companhia, poderá agir de maneira mais objetiva e certa para rever as políticas e práticas de recursos humanos, bem como outras tomadas de decisão.

4.17. FORTALECER A IMAGEM DA COMPANHIA NO EXERCÍCIO DO SEU PAPEL INSTITUCIONAL

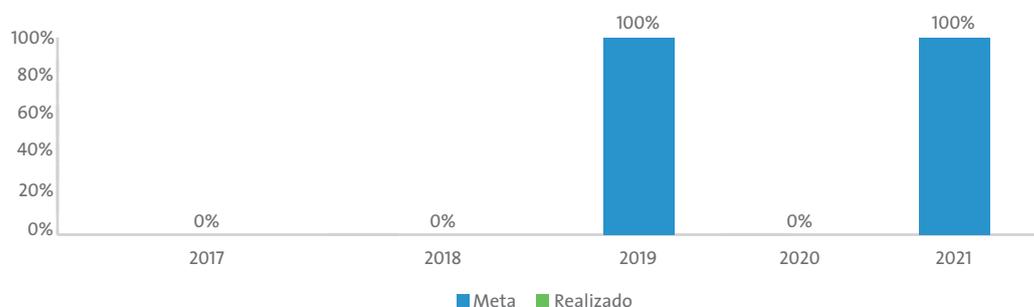
DESCRIÇÃO

Tornar a Companhia 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.

ANÁLISE E CONCLUSÃO

Especificamente no que tange ao indicador índice de percepção acerca da Conab, cabe esclarecer que foi proposta a mensuração bianual de tal índice e que, durante o ano de 2017 foram promovidos esforços para preparar a licitação de empresa para aplicar a pesquisa que aferirá o referido índice. Tinha-se uma previsão inicial de conclusão desta etapa preparatória até dezembro de 2017, porém a condução de outros projetos, prioritários em 2017, destacadamente a reformulação do portal da Conab, além do atendimento de demandas de mídias sociais, imprensa, promoção institucional, eventos e comunicação interna, do apoio na elaboração de políticas da Conab, impediu o cumprimento do cronograma inicialmente previsto para o desenvolvimento da pesquisa. Serão priorizadas as atividades relativas à pesquisa para a conclusão dos procedimentos licitatórios em 2018. Assim a previsão de aplicação da pesquisa é o 2º semestre de 2019.

Índice de percepção acerca da Conab



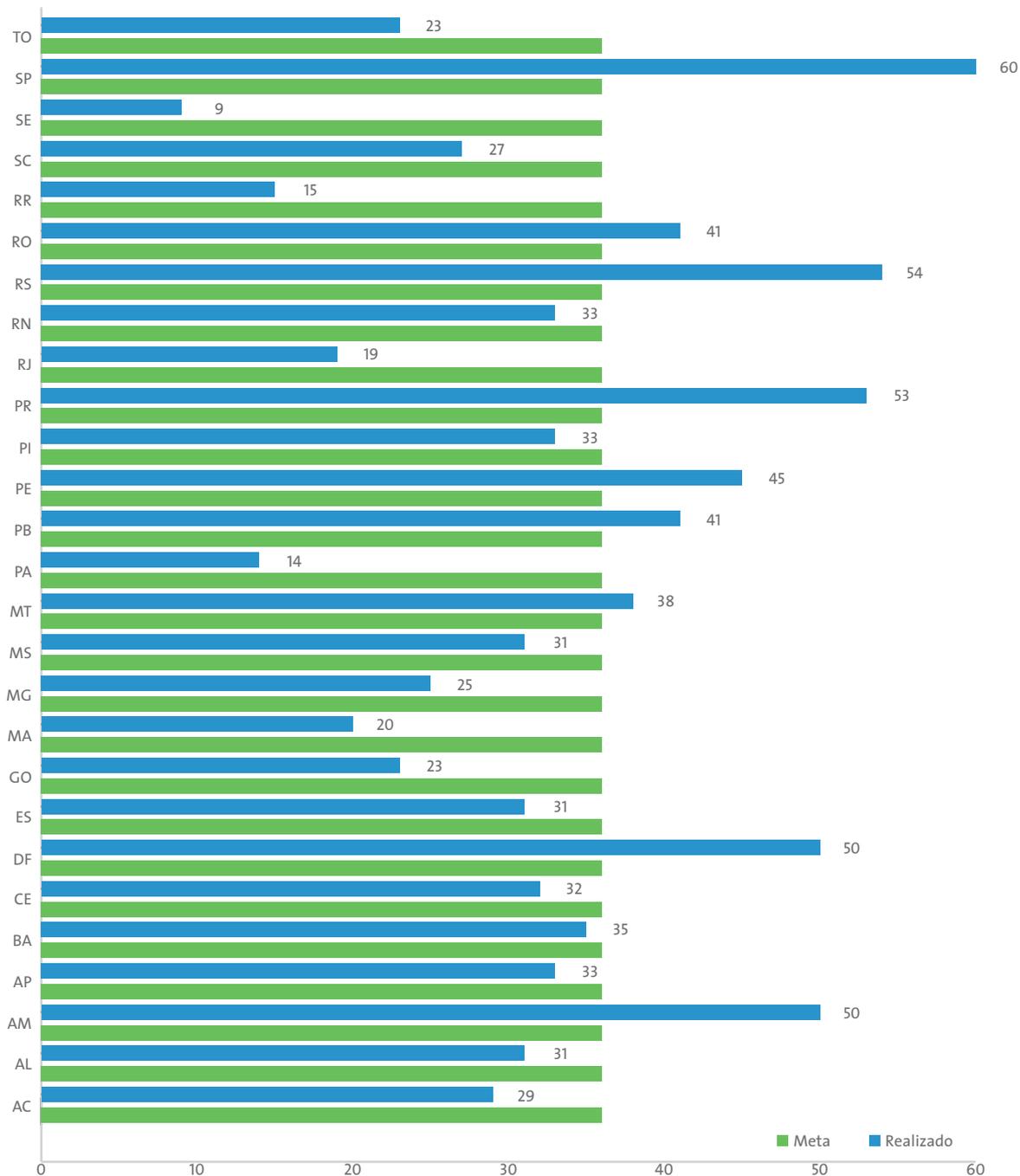
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de percepção acerca da Conab	NA	NA	+1%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Número de ações de comunicação realizadas no âmbito regional



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

Um percentual de 80,97% das Superintendências Regionais tem consigo desenvolver ações que resultam em matéria de publicação e divulgação da Companhia. Isto tem contribuído para o alcance do objetivo estratégico “fortalecer a imagem da Companhia no exercício do seu papel institucional. Alguns fatores como restrições de publicidade no período eleitoral, ausência de assessoria de comunicação ou profissional de comunicação lotado na Superintendência, foram apontados pelos Superintendentes como fatores que impactam o alcance das metas estabelecidas para o referido indicador.

4.18. APERFEIÇOAR OS MECANISMOS DE APOIO JURÍDICO E DE CORREIÇÃO DA COMPANHIA

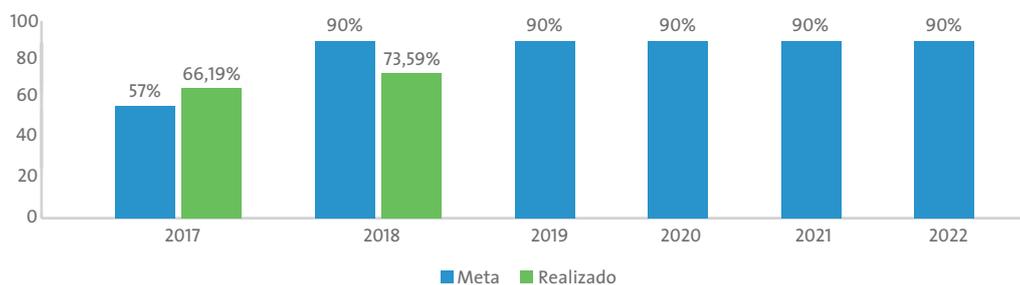
DESCRIÇÃO

Estabelecer mecanismos de controle e de mensuração de resultados das ações judiciais em que a Conab atue, seja como polo passivo ou ativo.

ANÁLISE

O constante contato entre a Procuradoria Geral da Conab e as suas Gerências de matéria contenciosa, bem como o contato frequentemente estabelecido com as Procuradorias Regionais das Su-regs foram fatores relevantes para promover o aperfeiçoamento das teses jurídicas a serem aplicadas para reverter resultados negativos para a Companhia ou minimizar perdas. Além disso, ressalta-se que o mencionado contato estabelecido proporciona o consequente aumento do acervo de teses, que são disponibilizadas no banco de teses jurídicas para consulta e auxílio na elaboração das defesas processuais em prol da Companhia. Na divulgação dos resultados individuais das Gerências contenciosas e Superintendências Regionais, nota-se o constante avanço em relação ao ano anterior.

Percentual de Efetividade no Ganho de Ações Cíveis



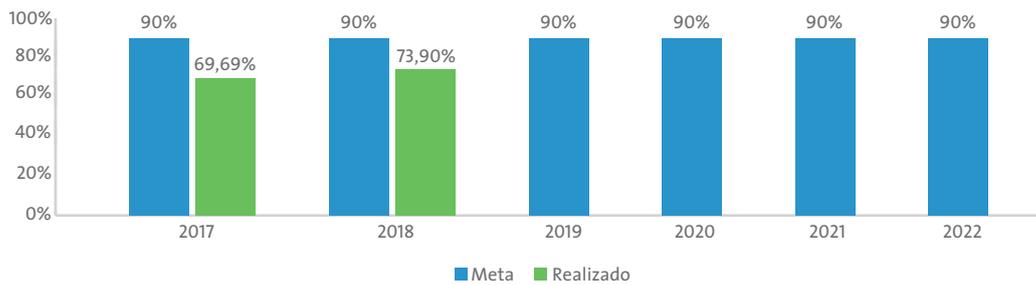
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de efetividade no ganho de ações cíveis	90%	73,59%	90%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Percentual de Efetividade no Ganho de Ações Trabalhistas



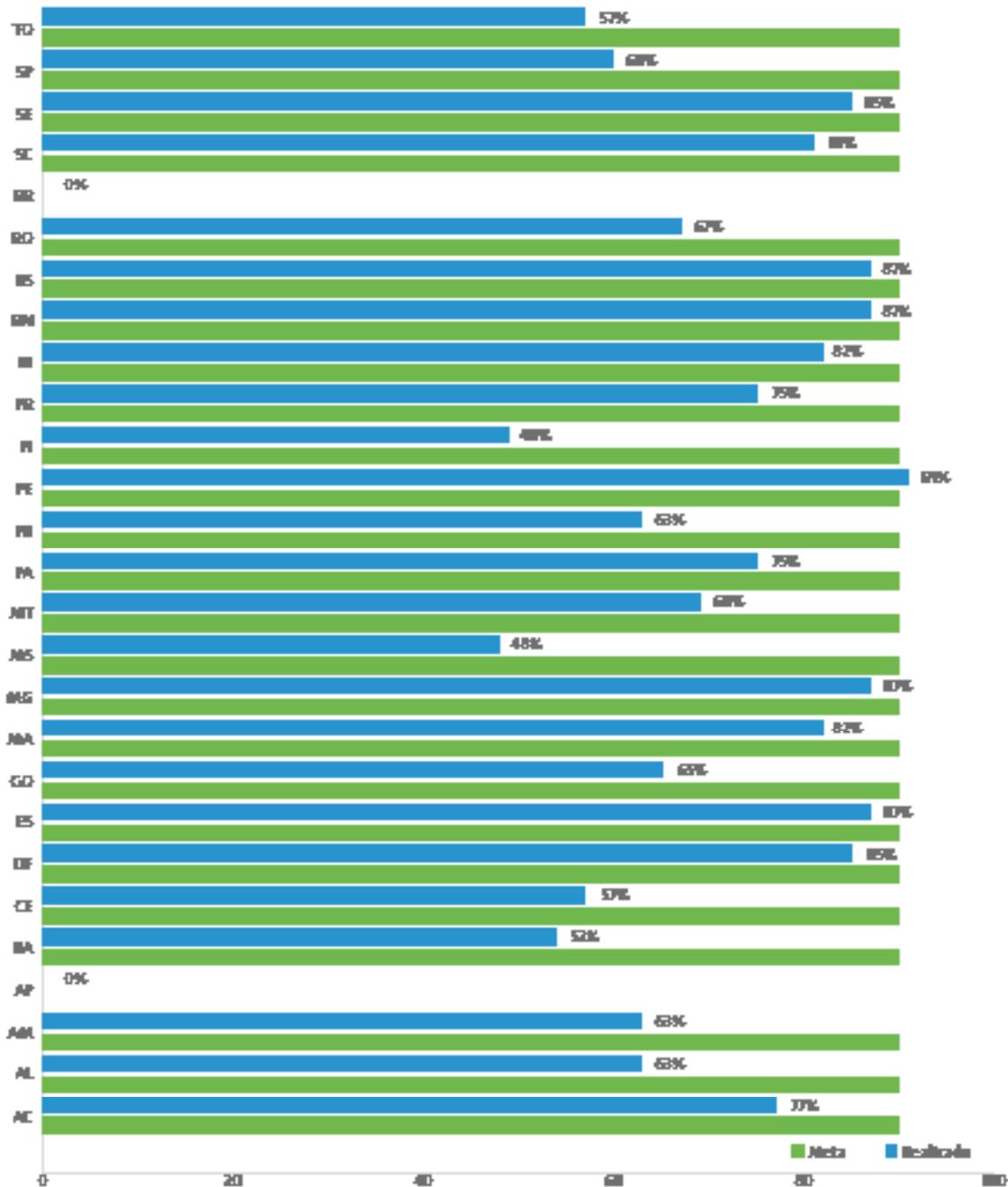
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de efetividade no ganho de ações trabalhistas	90%	73,90%	90%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Percentual de ganhos e perdas das ações com a aferição do índice de aproveitamento da Procuradoria Regional



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

Os números obtidos superaram as expectativas no tocante à previsão, já que ficaram acima da meta. Os números obtidos superaram as expectativas no tocante à previsão, já que ficaram acima da meta estabelecida para a Conab. Até o momento, como o desempenho ficou acima dos índices estabelecidos, pode-se afirmar que o objetivo estratégico não está sendo afetado de forma negativa. A expectativa é a continuidade dos trabalhos, visando alcançar e, até mesmo, superar as metas propostas para

os próximos trimestres.

O principal desafio é continuar atingindo índices de vitórias processuais satisfatórios de modo a alcançar, ou superar, as metas estabelecidas para a Companhia. Para tanto, recomenda-se dotar as Superintendências Regionais deficitárias com número de procuradores suficientes para o desempenho das tarefas, promover o aprimoramento das teses defensivas valendo-se do banco de teses gerido pela Procuradoria Geral da Conab, alimentar o banco de teses adequadamente e disponibilizar orçamento para fornecer cursos de capacitação e atualização dos procuradores acerca das alterações que as leis sofrem ao longo do tempo.

O contencioso foi assumido integralmente pelo jurídico da Companhia em janeiro de 2017. Cumprir mencionar ainda que, em virtude da morosidade do judiciário, o prazo de 2 anos é capaz de demonstrar resultados positivos ou reversão de decisões em prol da Companhia. No que tange às Suregs, a perspectiva é sempre de melhora nas próximas aferições, já que haverá um tempo maior para que ocorram mais desdobramentos processuais aptos a produzir resultados favoráveis. Cumprir mencionar, ainda, que o desatendimento das orientações preventivas dos gestores, termina por potencializar o risco de insucessos em litígios judiciais. Embora algumas Suregs não tenham conseguido atingir as metas propostas, as metas gerais (a nível nacional) foram satisfatórias.

4.19. APERFEIÇOAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL

DESCRIÇÃO

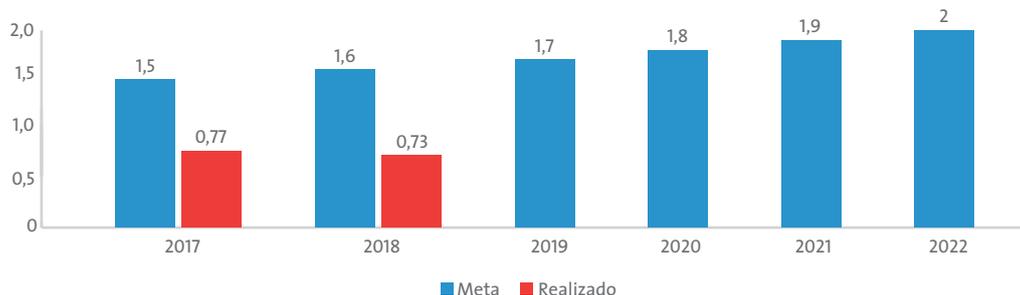
Planejar e procurar assegurar os recursos orçamentários e financeiros suficientes para a gestão da organização. Otimizar a aplicação dos recursos com a definição clara das prioridades. Manter o controle, acompanhamento e avaliação da execução orçamentária e financeira. Ser eficiente na arrecadação de receitas da organização. Aprimorar os mecanismos de recuperação de créditos.

ANÁLISE

Houve um decréscimo na mensuração do indicador se comparado com 2017. Não obstante, foram adotadas diversas medidas de contenção de despesas mediante a restrição e seletividade na liberação dos recursos orçamentários.

Ainda no que concerne ao indicador, cumprir asseverar que, em face da natureza jurídica da Conab, como também à sua condição de instrumento de estado na execução das políticas agrícola e de abastecimento, não pode ser, via de regra, colocada no mesmo patamar das empresas privadas que, em face da competitividade de mercado, mantém suas estruturas de custos mais enxutas e racionais.

Índice de Liquidez Corrente



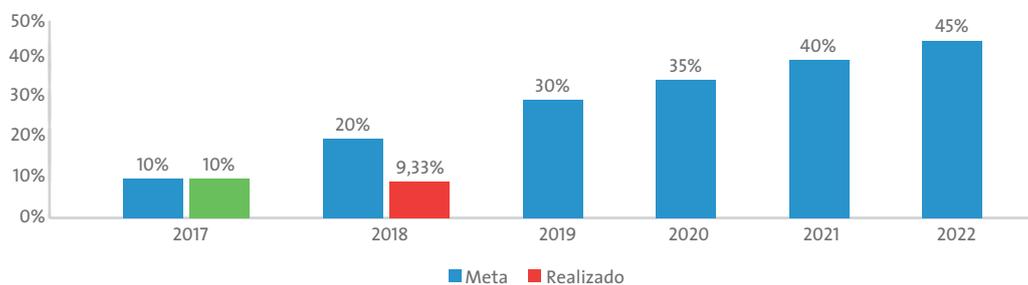
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de liquidez corrente	≥1,6	0,73	≥1,7

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Índice de Investimento na Execução da Estratégia



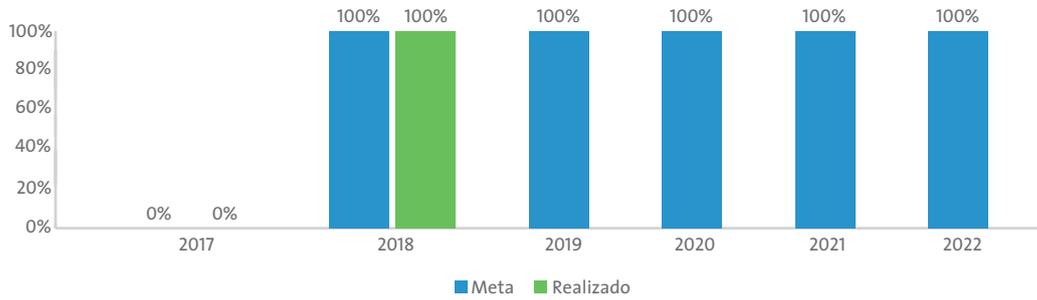
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de investimento na execução da Estratégia	20%	9,33%	30%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Teto de Gastos



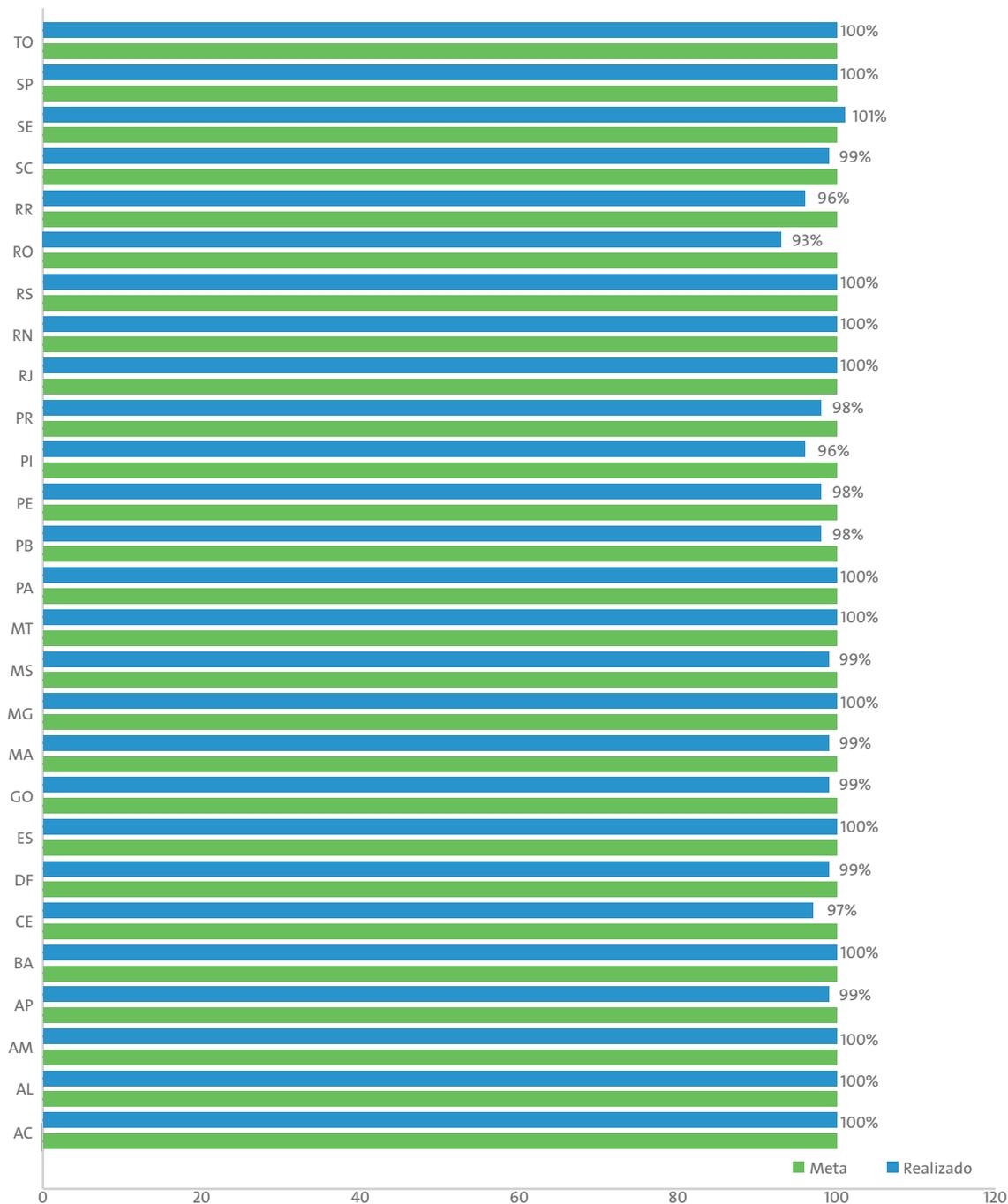
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Teto de gastos	100%	100%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Índice de eficiência e eficácia na utilização de recursos orçamentários descentralizados



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

No que condiz ao indicador “Teto de Gastos”, em face a condição de dependente do Tesouro Nacional, como também pelo fato de suas contas contemplarem operações não sujeitas ao seu domínio (já que sua condição é de mera executora), o indicador se apresenta como referencial.

Relativamente ao Índice de Liquidez Corrente, este representa a capacidade da Companhia em

honrar as suas obrigações de curto prazo, através de suas disponibilidades imediatas, estoques e créditos de curto prazo.

Quanto à composição das contas ativas e passivas, mencione-se que estas estão gravadas pelas operações relacionadas à Política de Garantia de Preços Mínimos – PGPM (onde a Conab se coloca como gestora e executora das políticas de governo), como também pela execução dos convênios e acordos de cooperação técnica. Tais particularidades afetam diretamente o indicador, não retratando, por conseguinte, a real situação econômico-financeira da Companhia, consideradas exclusivamente às suas atividades próprias.

A estrutura de distribuição espacial das contas de direitos e obrigações, distorce o cálculo do indicador, a exemplo dos débitos de armazenadores (por desvios e perdas de estoques públicos), que são lançados no longo prazo, enquanto que o financiamento dos estoques públicos pela união (lançados como obrigações da Conab, frente aos repasses dos recursos financeiros para formação dos estoques) encontra-se contabilizados no curto prazo.

Quanto aos índices de investimentos na execução da estratégia, a margem de manobra da Conab, dada à sua condição de empresa dependente, é bastante restrita, porquanto a definição dos referenciais monetários e a distribuição das dotações no contexto dos respectivos programas e ações orçamentárias, fica a cargo, principalmente, da área de orçamento federal, como também do Ministério Supervisor, no que se refere à distribuição do quantum global às unidades gestoras internas e órgãos coligados.

4.20. PROVER NOVAS SOLUÇÕES DE TI E INFRAESTRUTURA ATUALIZADA, COM VISTAS A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

DESCRIÇÃO

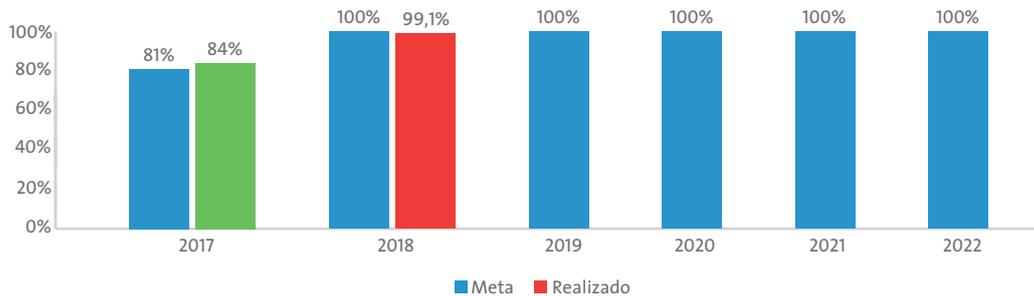
Possuir planejamento estratégico de TI, continuado e alinhado à estratégia da organização. Ter infraestrutura tecnológica adequada, sistemas corporativos informatizados e modernizados, com vistas a aumentar a agilidade, confiabilidade e dar sustentação aos processos e às tomadas de decisão. Assegurar a integração de dados e sistemas entre todas as localidades, com facilidade de democratização e acesso. Possuir uma organização voltada aos resultados. Estabelecer processos claros e sistematicamente avaliados.

ANÁLISE

A cada ano a Conab avança na maturidade dos processos internos de TI (Tecnologia da Informação), assim como na conseqüente evolução da gestão dos nossos serviços/produtos, visando sempre as boas práticas.

Neste contexto, destacam-se a entrega de soluções de inteligência de negócio (BI - Business Intelligence).

Evolução da implantação das soluções de TI



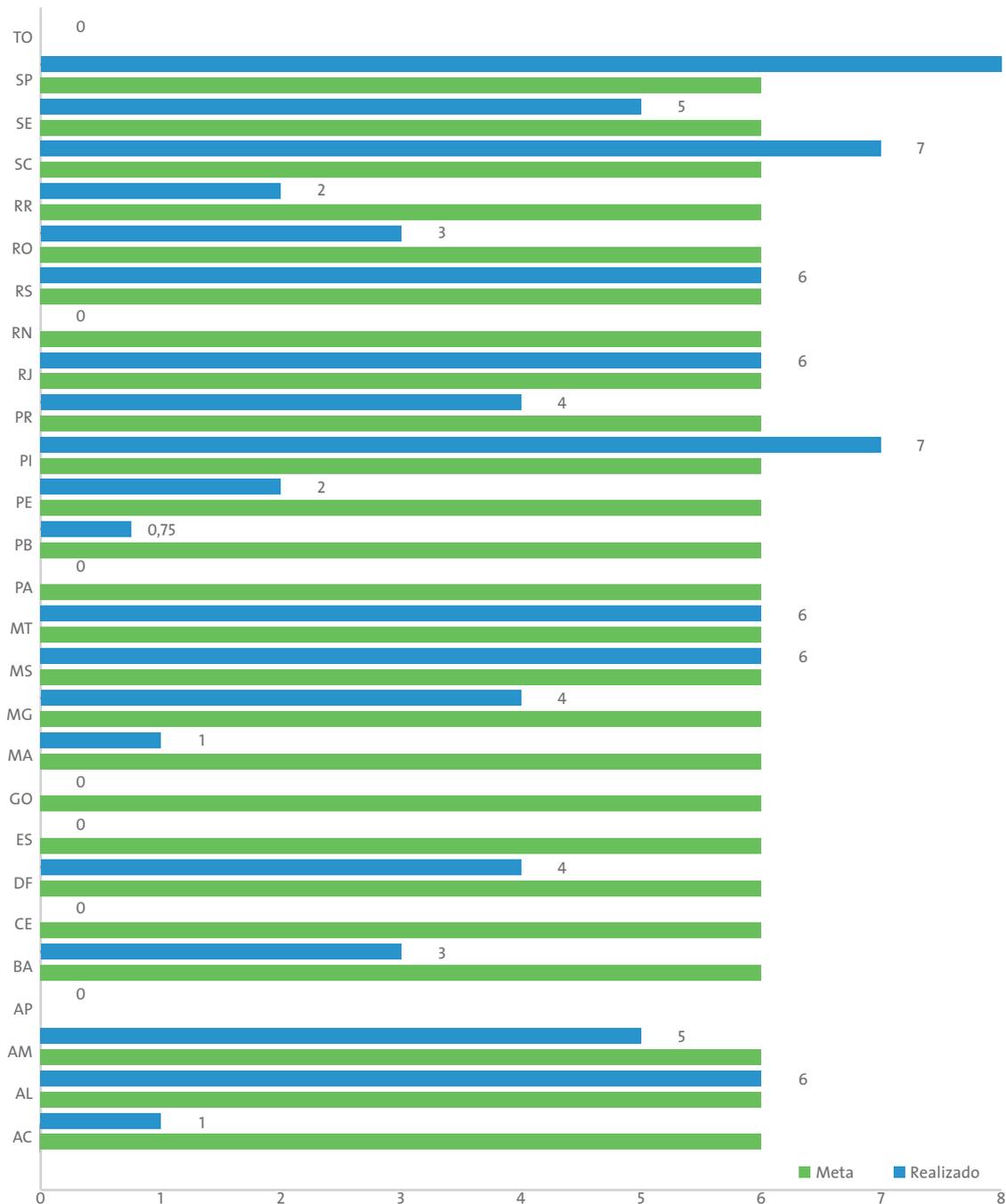
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Evolução da implantação das soluções de TI	100%	99,1%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Número de macroatividades de TI concluídas



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

Os avanços dos indicadores foram notórios em 2018, observado que o esforço da Conab em prover novas tecnologias para apoiar os processos de negócios, torna-se prejudicado, caso não haja a adoção de tais soluções pelas Suregs, foi que elaboramos, de forma conjunta, um indicador para a modernização dessas superintendências, focando na evolução da infraestrutura lógica necessária, para o uso efetivo das novas soluções entregues.

As reiteradas dificuldades financeiras/orçamentárias, de capacitação e pessoal que cercam a TI da Conab, devem ser, atentamente, observadas e remediadas, pois possuem impacto significativo na atuação da Companhia e, por conseguinte, podem resultar na redução do desempenho previsto para os anos subsequentes.

Com base em todo o cenário exposto, identifica-se, basicamente, três desafios que necessitam de atenção e ações: a) falta de recursos financeiros/orçamentários destinados, especificamente, para a TI da Conab; b) capacitação técnica adequada para os profissionais de TI; c) adequação do ambiente físico de trabalho para os nossos colaboradores.

4.21. FORTALECER OS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

DESCRIÇÃO

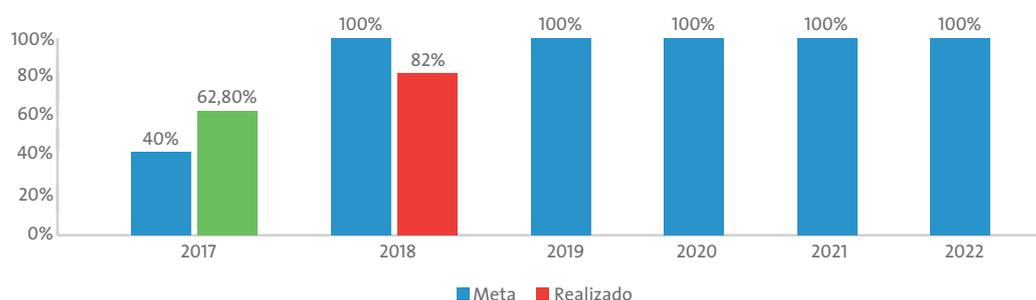
Fortalecer os instrumentos de controle interno, integridade e governança corporativa no âmbito da Conab, definindo a forma de atuação e mensurando seus resultados.

ANÁLISE

A Auditoria Interna tem cumprido suas funções regimentais, ao propor melhorias nos controles internos administrativos e ao propor soluções mitigadoras dos riscos identificados; contribuindo, assim, de forma independente, objetiva e disciplinada, com o processo de fortalecimento da governança corporativa e de aprimoramento à gestão.

Em relação ao ambiente de controle na Companhia, a área de controladoria colocou em prática um conjunto de ações interligadas.

Coefficiente de Recomendações Solucionadas



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Coefficiente de Recomendações Solucionadas	100%	82%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

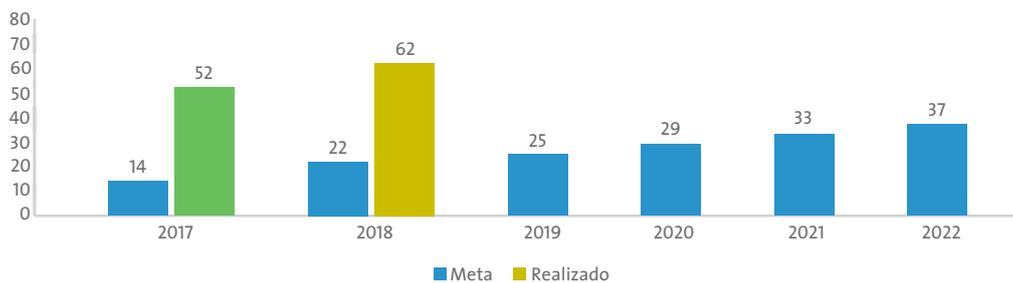
O indicador da Auditoria interna reflete a adoção de providências pelos gestores em relação as soluções mitigadoras de riscos propostas durante os trabalhos de auditoria. A meta do ano de 2018 era de 100%, tendo sido alcançado 82%.

Percentual de recomendações solucionadas no âmbito Regional



Fonte: Conab

Grau de Eficácia das Ações de Controladoria



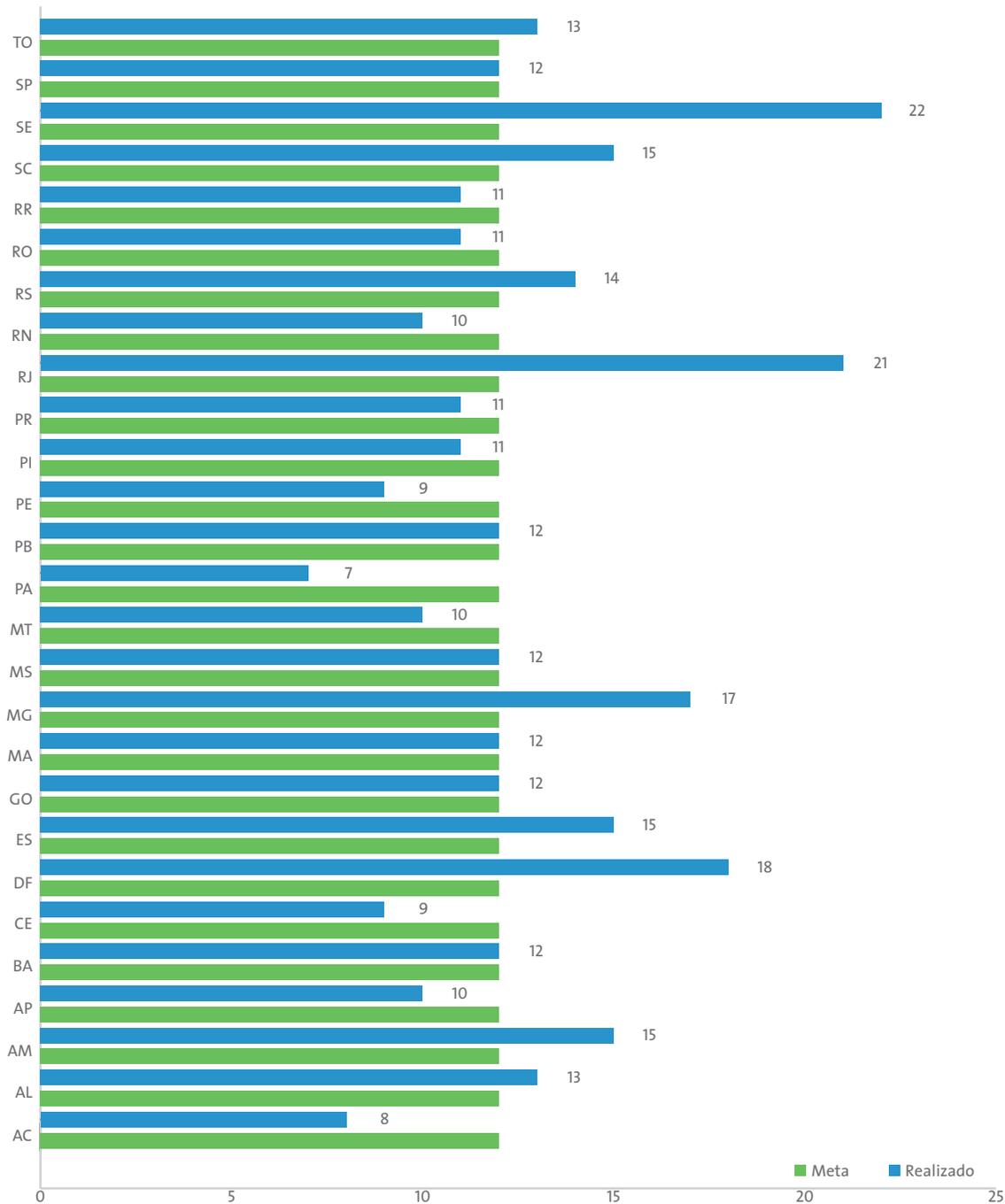
Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Grau de eficácia das ações de controladoria	22	62	25

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios



Fonte: Conab

A meta das Ações de Controladoria prevista para o período foi ultrapassada diante da necessidade de levantamento de riscos de diversos processos.

Lembrando que, o alcance da meta do indicador não se restringe a uma atuação isolada da área de controladoria, mas depende do mapeamento dos processos, da disponibilidade e do comprometimento das demais áreas envolvidas, seja participando das reuniões de levantamento de riscos ou a iniciativa em normatizar seus processos.

CONCLUSÃO

Em comparação com a meta estabelecida, o indicador da Auditoria interna reflete a adoção de providências pelos gestores em relação as soluções mitigadoras de riscos propostas durante os trabalhos de auditoria. A meta do ano de 2018 era de 100%, tendo sido alcançado 82%.

O aumento na adoção das recomendações resultou na melhoria da aplicação das legislações e normas vigentes, na melhoria nos procedimentos de acompanhamento e controles e em uma melhor eficiência na execução das atividades, o que contribui para o fortalecimento da governança da Companhia.

Apesar do resultado ter se mostrado muito superior à meta, a área de controladoria tem sido constantemente demandada, principalmente pelas recomendações da Auditoria Interna, em realizar levantamento de riscos nas áreas da Matriz e nas Superintendências Regionais, inerente aos programas executados por essas unidades. Diante da escassez de funcionários na área, torna-se praticamente impossível atender todas as demandas e recomendações a curto e médio prazo.

A área de controladoria tem como principal desafio a recomposição de sua equipe, devido a urgência em ampliar as ações de controles internos e levantamento de riscos nas unidades da Matriz e nas Superintendências Regionais. Necessita ainda da conscientização e do envolvimento das áreas gestoras na participação dos levantamentos de riscos e da normatização dos seus processos; da aquisição ou desenvolvimento de um software para gestão de compliance e de riscos, e do apoio da alta administração na condução das áreas para as ações de controladoria.

4.22. APERFEIÇOAR OS INSTRUMENTOS DE FISCALIZAÇÃO DAS OPERAÇÕES

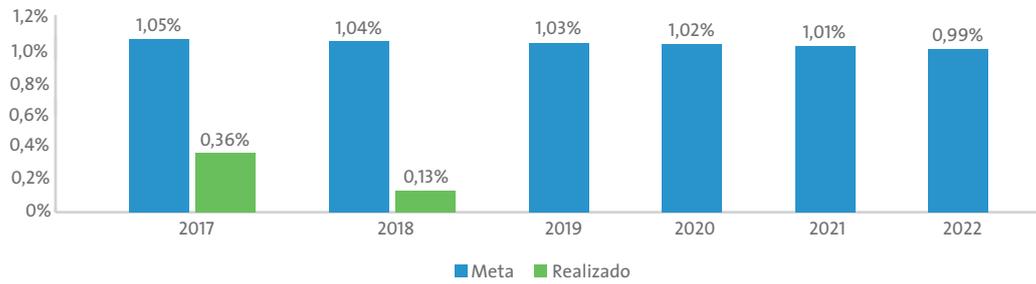
DESCRIÇÃO

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.

ANÁLISE

No ano de 2018 ocorreram diversas etapas de fiscalização de estoques públicos em todo o território nacional, com envolvimento de 225 funcionários, em números acumulados, posto que há repetição de fiscal nas operações ao longo do ano.

Índice de Desvio de Produtos Armazenados



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2018		2019
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de desvio de produtos armazenados	≤1,04%	0,13%	≤1,03%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Índice de ações de prevenção de irregularidades / inconformidades identificadas pela fiscalização e executadas pelas Suregs



Fonte: Conab

CONCLUSÃO

Os números estão na previsão para o ano, o fator que contribuiu para o índice registrado foi a periodicidade da fiscalização de estoques evitando que agentes armazenadores prestadores de serviço de armazenagem executassem ações irregulares.

O resultado é expressivo levando-se em conta que no ano de 2017 o índice de desvios registrado

foi de 0,36 %, redução de quase 60 % em relação ao ano anterior, fato extremamente positivo, pois com a diminuição dos desvios os produtos podem ser disponibilizados para a execução das políticas públicas de abastecimento.

As medidas mitigadoras para diminuir os desvios passam por uma atitude proativa da Conab, na medida em que tenhamos maior rigor na escolha das empresas armazenadoras para a consecução de contrato de depósito. Além disso, deve ser revisto o modelo do atual contrato de depósito, inserindo a garantia de 100 % do valor do produto ao qual o agente armazenador está responsável pela guarda e conservação.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Conab retomou o Planejamento Estratégico e por meio de metodologia participativa, e intenso exercício envolvendo todas as suas áreas, elaborou os planos e metas que nortearão os rumos da organização no período de 2017 a 2021, a missão que representa a razão de ser da Companhia, e a visão, que define como a Companhia deseja ser vista no futuro.

A estratégia de longo prazo, elaborada em consonância com a Lei nº 13.303/2016 e o Decreto nº 8.945/2016 que a regula, tem como um de seus produtos o Plano de Negócios, composto por indicadores e metas definidos pelo nível tático e operacional, com foco nos objetivos estratégicos da Conab.

O ano foi de oscilação, principalmente nos cenários político e econômico, com reflexo em várias áreas, inclusive social. Não obstante, o ambiente interno da Conab também passou por mudanças, sem alterar, contudo, o estabelecido no Planejamento Estratégico.

Ao longo da execução da estratégia é natural que seja necessário 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.

Em relação aos indicadores estratégicos, esses demonstram que a Conab opera dentro do estabelecido no Planejamento Estratégico. Sua gestão é orientada para o controle e o desenvolvimento, proporcionando um ambiente interno de mobilização e de boas relações entre as diversas áreas.

O objetivo central é embasar o constante aperfeiçoamento do processo de gestão para atingir a proposta da Conab.

VISÃO Ser referência como empresa de inteligência, formulação e execução de políticas públicas voltadas à agropecuária e ao abastecimento.

MISSÃO Promover a garantia de renda ao produtor rural, a segurança alimentar e nutricional e a regularidade do abastecimento, gerando inteligência para a agropecuária e participando da formulação e execução das políticas públicas.

Aprovado pela Resolução Conad
Nº ____ de ____/____/____

SOCIEDADE	Aumentar a participação como núcleo de inteligência agropecuária.	Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de políticas públicas.	Aperfeiçoar e desenvolver tecnologias para otimizar a participação no planejamento e execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado.	
PROCESSOS INTERNOS	GERAÇÃO DE CONHECIMENTO			
	Consolidar e desenvolver conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional.	Sistematizar, divulgar e facilitar o acesso às informações da agropecuária geradas pela Companhia.	Prover inteligência para a agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural.	
	POLÍTICAS PÚBLICAS			
	Desenvolver propostas, estudos e análises para a formulação de políticas públicas.	Fortalecer a execução dos programas voltados à agricultura familiar, ao extrativismo e as políticas sociais.	Fortalecer a execução das políticas públicas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional.	
SUPORTE	ABASTECIMENTO E REGULAÇÃO			
	Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento.	Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuárias.	Otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab.	
SUPORTE	Fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento empresarial, com ênfase na sustentabilidade	Prover novas tecnologias de TI e infraestrutura atualizada, com vistas à otimização dos processos organizacionais.	Fortalecer os instrumentos de Governança Corporativa.	Fortalecer a imagem da Companhia no exercício do seu papel institucional.
	Aperfeiçoar os instrumentos de fiscalização das operações.	Aperfeiçoar os mecanismos de apoio Jurídico e de correção da Companhia.	Aperfeiçoar os serviços infraestruturais de apoio à Companhia.	Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil.
			Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de Gestão Estratégica.	Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, qualidade de vida, retenção de conhecimento e clima organizacional.

SOCIEDADE

Nº	OBJETIVO	DIMENSÃO E SUBDIMENSÃO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDADE	POLARIDADE	FONTE	REFERÊNCIA (2016)	METAS ANUAIS					
									2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Aumentar a participação como núcleo de inteligência agropecuária.	Eficácia - Quantidade	Informações disponibilizadas voltadas à inteligência agropecuária	Média percentual da evolução dos indicadores [(Número de apresentações em congressos, seminários e eventos externos + Número de acessos ao portal de informações da Conab + Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia)]/3	Percentual	Maior, melhor	Suorg	84%	87%	90%	93%	96%	100%	100%
2	Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de políticas públicas.	Eficácia - Quantidade	Número de participações em formulação nas políticas públicas	Média percentual da evolução dos indicadores [(Número de propostas de novas políticas públicas apresentadas + Índice de Contratos Executados de Capacitações da Agricultura Familiar e suas Organizações + Índice de Execução dos Programas Voltados para a Agricultura Familiar e Extrativismo + Índice de acesso ao Programa de Vendas em Balcão + Índice de Execução dos programas voltados para a comercialização e sustentação de renda)]/5	Percentual	Maior, melhor	Suorg	84%	87%	90%	93%	96%	100%	100%
3	Aperfeiçoar e desenvolver tecnologias para otimizar a participação no planejamento e execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado.	Eficácia - Quantidade	Índice de eficiência operacional	Média percentual da evolução dos indicadores [(Índice de ampliação do número de conjunturas realizadas + Taxa de revisão de capacidade estática de armazenagem + Índice de operações logísticas no transporte de produtos)]/3	Percentual	Maior, melhor	Suorg	67%	75%	80%	85%	90%	100%	100%

PROCESSOS INTERNOS

Nº	OBJETIVO	DIMENSÃO E SUBDIMENSÃO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDADE	POLARIDADE	FONTE	REFERÊNCIA (2016)	METAS ANUAIS					
									2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Consolidar e desenvolver conhecimentos sobre produção, abastecimento e segurança alimentar e nutricional.	Eficácia - Quantidade	Número de apresentações em congressos, seminários e eventos externos.	Somatória do número de apresentações em congressos, seminários e eventos externos ao ambiente da Conab.	Numeral	Maior, melhor	Sugof	31	32	33	34	35	36	37
2	Sistematizar, divulgar e facilitar o acesso às informações da agropecuária geradas pela Companhia.	Eficácia - Quantidade	Número de visualizações de páginas no portal institucional da Conab.	Contabilização das visualizações de páginas no portal institucional da Conab com base nos relatórios do Google Analytics.	Numeral	Maior, melhor	Sumac	0	-	3,5 milhões	3,6 milhões	3,7 milhões	3,8 milhões	3,9 milhões
3	Prover inteligência para a agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural.	Eficácia - Quantidade	Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia.	Somatório de publicações disponibilizadas ao ano.	Numeral	Maior, melhor	Sudep e Suinf	67	81	82	83	84	85	86
4	Fortalecer a execução dos programas voltados à Agricultura Familiar, ao Extrativismo e às Políticas Sociais	Eficácia - Quantidade	Número de atividades de capacitação das Superintendências Regionais nas ações da agricultura familiar.	Somatório de atividades de capacitação das Superintendências Regionais nas ações da agricultura familiar.	Numeral	Maior, melhor	Supaf	0	-	09	10	12	14	16
5	Fortalecer a execução dos programas voltados à Agricultura Familiar, ao Extrativismo e às Políticas Sociais.	Eficácia - Quantidade	Índice de execução dos programas voltados para à Agricultura Familiar.	$In = (\text{recursos aplicados} / \text{recursos recebidos para esse programa}) * 100$.	Percentual	Maior, melhor	Supaf	98%	98,3%	98,6%	99%	99,5%	100%	100%
6	Fortalecer a execução dos programas voltados à Agricultura Familiar, ao Extrativismo e às Políticas Sociais.	Eficácia - Quantidade	Índice de execução dos programas voltados às Políticas Sociais.	$In = (\text{recursos executados} / \text{recursos recebidos para a Ação de Distribuição de Alimentos/ADA}) * 100$.	Percentual	Maior, melhor	Supab	98%	98,3%	98,6%	99%	99,5%	100%	100%
7	Fortalecer a execução dos programas voltados à Agricultura Familiar, ao Extrativismo e às Políticas Sociais.	Eficácia - Quantidade	Índice de capacitação das Suregs por programa (PGPM-Bio).	$In = (\text{número de Suregs capacitadas} / \text{número de Suregs operantes no Sisbio no ano anterior}) * 100$.	Percentual	Maior, melhor	Sugof	98%	98,3%	100%	100%	100%	100%	100%
8	Fortalecer a execução das políticas públicas de apoio a comercialização e a sustentação de renda no âmbito regional e nacional.	Eficácia - Quantidade	Índice de acesso ao programa de vendas em balcão.	$\text{Produtores atendidos no ano} / \text{produtores cadastrados, multiplicado por } 100$.	Percentual	Maior, melhor	Supab	48%	50%	55%	60%	65%	70%	80%
9	Desenvolver propostas, estudos e análises para a formulação de políticas públicas.	Eficácia - Quantidade	Número de propostas de novas políticas públicas apresentadas.	Somatório de propostas de políticas públicas apresentadas ao ano.	Numeral	Maior, melhor	Sugof	0	1	2	1	2	1	2
10	Fortalecer a execução das políticas públicas de apoio a comercialização e a sustentação de renda no âmbito regional e nacional.	Eficácia - Quantidade	Índice de execução dos programas voltados para à comercialização e sustentação de renda.	Média ponderada, pelos valores executados, dos recursos aplicados nos instrumentos de AGF, COV, PEP e Pepr dividido pelos valores recebidos para esses instrumentos, por ano, e multiplicado por 100*.	Percentual	Maior, melhor	Suope	62,57%	80%	85%	90%	95%	100%	100%
11	Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento.	Efetividade - Impacto final	Ampliação do número de conjunturas de mercado disponibilizadas.	$In = ((\text{ano alvo} / \text{ano base (2016)}) - 1) * 100$.	Percentual	Maior, melhor	Sugof	402	5%	10%	15%	25%	40%	40%
12	Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuárias.	Eficácia - Quantidade	Taxa de revisão de capacidade estática de armazenagem.	$Tx = (\text{capacidade estática revisada} / \text{capacidade estática, em toneladas}) * 100$.	Percentual	Maior, melhor	Suarm	0%	-	25%	50%	75%	100%	100%
13	Otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab.	Efetividade - Impacto final	Índice das operações logísticas de transporte de produtos.	$In = (\sum \text{prazos contratados em dias} / \text{h} / \text{prazos executados em dias}) * 100$	Percentual	Maior, melhor	Sulog	0%	-	≥70%	≥72%	≥75%	≥80%	>82%

SUPOORTE

Nº	OBJETIVO	DIMENSÃO E SUBDIMENSÃO	INDICADOR	FÓRMULA	UNIDADE	POLARIDADE	FONTE	REFERÊNCIA (2016)	METAS ANUAIS					
									2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de gestão estratégica.	Eficácia - Quantidade	Índice de consciência estratégica dos gestores.	$In = (\text{Número de profissionais capazes a identificar prioridades estratégicas} / \text{Número total de colaboradores}) * 100.$	Percentual	Maior, melhor	Suorg	0%	60% dos cargos gerenciais	100% dos cargos gerenciais	100% dos cargos gerenciais	100% dos cargos gerenciais	100% dos cargos gerenciais	100% dos cargos gerenciais
2	Fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento empresarial, com ênfase na sustentabilidade.	Eficácia - Quantidade	Número de projetos inovadores implementados.	$= \sum (\text{projetos inovadores implementados}).$	Numeral	Maior, melhor	Suorg	0	1	1	2	2	3	3
3	Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de gestão estratégica.	Eficácia - Quantidade	Percentual de acompanhamento da Estratégia.	$= [(\text{Situação da Estratégia}) / (\text{Meta total da Estratégia})] * 100.$	Numeral	Maior, melhor	Suorg	0%	20%	100%	100%	100%	100%	100%
4	Aperfeiçoar os serviços infraestruturais de apoio à Companhia.	Eficácia - Quantidade	Índice de execução os serviços infraestruturais.	$= (\text{Nº de chamados atendidos} / \text{Nº de chamados abertos}) * 100.$	Percentual	Maior, melhor	Supad	68%	70%	100%	100%	100%	100%	100%
5	Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção de conhecimento e clima organizacional.	Eficácia - Quantidade	Clima organizacional (Índice de Satisfação do funcionário com a organização).	Percentual de Satisfação do Público Interno.	Percentual	Maior, melhor	Suret	A ser levantado na 1ª pesquisa	25%	-	45%	-	65%	-
6	Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção de conhecimento e clima organizacional.	Eficácia - Quantidade	Índice de pessoas capacitadas em relação ao quantitativo do quadro de pessoal, em treinamento com carga horária igual ou superior de 16h/a.	$In = (\text{Total de empregados capacitados, em treinamento com carga horária igual ou superior a 16h/a} / \text{Total de empregados do quadro de pessoal em efetivo exercício na Conab}) * 100.$	Percentual	Maior, melhor	Sudep	27% de empregados treinados	Mínimo 32% de empregados treinados	Mínimo 38% de empregados treinados	Mínimo 44% de empregados treinados	Mínimo 50% de empregados treinados	Mínimo 56% de empregados treinados	Mínimo 56% de empregados treinados
7	Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção de conhecimento e clima organizacional.	Eficácia - Quantidade	Índice de ocorrências de acidentes de trabalho.	$In = [(\text{número de acidentes do ano corrente} - \text{número de acidentes do ano anterior}) / \text{número de acidentes do ano anterior}] * 100.$	Percentual	Maior, melhor	Suret	-	-	15%*	14%*	13%*	12%*	11%*
8	Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção de conhecimento e clima organizacional.	Eficácia - Quantidade	Disponibilidade da força de trabalho.	$DFT = 100 - (\text{total de ausências ao trabalho em dias} / \text{total de empregados} \times \text{número de dias úteis}) * 100.$	Percentual	Maior, melhor	Suret	98,6%	-	100%	100%	100%	100%	100%
9	Fortalecer a imagem da Companhia no exercício do seu papel institucional.	Eficácia - Quantidade	Índice de percepção acerca da Conab.	Fórmula a ser definida, a partir do desenvolvimento de metodologia específica para a(s) pesquisa(s).	Percentual	Maior, melhor	Sumac	Pesquisa a ser aplicada	Aplicação da Pesquisa	-	Melhorar 1% em relação a pesquisa anterior	-	Melhorar 1% em relação a pesquisa anterior	-
10	Aperfeiçoar os mecanismos de apoio jurídico e de correição da Companhia.	Efetividade - Impacto Final	Percentual de efetividade no ganho de ações cíveis.	$= (\text{Nº de ações ganhas} / \text{Nº ações}) * 100.$	Percentual	Maior, melhor	Proge	52%	57%	90%	90%	90%	90%	90%
11	Aperfeiçoar os mecanismos de apoio jurídico e de correição da Companhia.	Efetividade Impacto Final	Percentual de efetividade no ganho de ações trabalhista.	$= (\text{Nº de ações ganhas} / \text{Nº ações}) * 100.$	Percentual	Maior, melhor	Proge e Digep	57%	61%	90%	90%	90%	90%	90%
12	Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil.	Eficácia - Quantidade	Índice de liquidez corrente.	$ILC = \text{Ativo Circulante} / \text{Passivo Circulante}.$	Numeral	Maior, melhor	Suofi e Sucon	0,93	>1,5	>1,6	>1,7	>1,8	>1,9	>1,9
13	Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil.	Eficácia - Quantidade	Índice de investimento na execução da Estratégia.	$= (\text{Orçamento aplicado ao planejamento estratégico} / \text{orçamento geral}) \times 100.$	Percentual	Maior, melhor	Suofi e Sucon	0%	10%	20%	30%	35%	40%	45%
14	Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil.	Eficácia - Quantidade	Teto de gastos.	$= [\text{Somatório (DP; DA; OD) trimestre atual} / (\text{DP; DA; OD} \text{ trimestre equivalente do ano anterior}) - 1]; \text{Onde: DP} = \text{Despesa com pessoal}; \text{DA} = \text{Despesas administrativas e OD} = \text{Outras despesas operacionais (Indexador: índice nacional de preços ao consumidor amplo (IPCA) acumulado dos últimos 12 meses)}.$	Percentual	Maior, melhor	Suofi e Sucon	-	-	≤100%	≤100%	≤100%	≤100%	≤100%
15	Prover novas soluções de TI e infraestrutura atualizada, com vistas a otimização dos processos organizacionais.	Eficácia - Quantidade	Índice de evolução da implantação das soluções de TI.	$In = (\text{Total de macroatividades concluídas} / \text{Total de macroatividades das soluções de TI priorizadas pelo CETI}) * 70 + (\text{Total de chamados atendidos} / \text{Total de chamados abertos}) * 30.$	Percentual	Maior, melhor	Sutin	79%	81%	100%	100%	100%	100%	100%
16	Fortalecer os instrumentos de Governança corporativa.	Eficácia - Quantidade	Grau de eficácia das ações de governança.	$Gr = \text{somatório das ações de governança ano vigente}.$	Numeral	Maior, melhor	Sucor	11 demandas atendidas	14 demandas atendidas	22 demandas atendidas	25 demandas atendidas	29 demandas atendidas	33 demandas atendidas	37 demandas atendidas
17	Fortalecer os instrumentos de Governança Corporativa.	Eficácia - Quantidade	Indicador de recomendações solucionadas.	$In = [\text{Total de Recomendações Solucionadas} / (\text{Total de recomendações exaradas} - \text{Total de recomendações baixadas})].$	Percentual	Maior, melhor	Audin	32%	40%	100%	100%	100%	100%	100%
18	Aperfeiçoar os instrumentos de fiscalização das operações.	Excelência - Conformidade	Índice de desvio de produtos armazenados.	$In = (\text{DA} / \text{Ef}) \times 100 \text{ onde DA} = \text{total de Desvios Apurados (ton)} \text{ e Ef} = \text{total de Estoque fiscalizado (ton)}.$	Percentual	Maior, melhor	Sufis	1,12	1,05	1,04	1,03	1,02	1,01	1,00

ANÁLISE DE CENÁRIOS E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA					
INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA	FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO ESTRATÉGICA			INTELIGÊNCIA ESTRATÉGICA AGROPECUÁRIA	
	Levantar e analisar cenários para produção e abastecimento agropecuários e extrativistas.	Levantar, analisar e propor novos Instrumentos de apoio ao mercado agropecuários e extrativista.	Propor Políticas de Garantia de Preços, Renda e Sustentabilidade.	Propor e disponibilizar estudos e ações para o desenvolvimento de políticas públicas	Executar ações para o desenvolvimento de políticas públicas

INTELIGÊNCIA AGROPECUÁRIA	GERAÇÃO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO		REGULARIDADE DO ABASTECIMENTO, GERAÇÃO DE RENDA E DESENVOLVIMENTO DO AGROPECUARISTA	POLÍTICAS PÚBLICAS		APOIO A SOCIEDADE	RESULTADOS A SOCIEDADE	
	GESTÃO DE INFORMAÇÕES			SUPORTE A FORMULAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS			APOIO AO PRODUTOR	
	Levantar e Avaliar a produção agropecuária.			Elaborar as propostas para políticas públicas na agropecuária, no abastecimento e na segurança alimentar e nutricional			Apoiar a comercialização de produtos agropecuários e extrativos	
	Levantar, calcular e avaliar Custos de Produção.	Levantar, tratar e avaliar Preços de Mercado.		Formular propostas de apoio a produção e a comercialização agropecuária com vistas no abastecimento			Promover o desenvolvimento econômico e a mobilidade social do produtor rural	
	Processar e analisar Informações Geotecnológicas.			SUPORTE OPERACIONAL ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS E FORMAÇÃO DE ESTOQUES			Promover a distribuição da produção agropecuária para regularidade do abastecimento	
	Levantar e analisar informações do mercado hortigranjeiro.	Gerir o cadastro nacional de armazenagem.				Gerir a rede de armazenagem próprios e os contratos com os armazéns credenciados		
	Gerir o Sistema de Cadastro Nacional de Produtores Rurais, Público do PAA, Cooperativas, Associações e Demais Agentes, de abrangência nacional - Sican			Executar compras institucionais da produção da agricultura familiar			APOIO AO CONSUMIDOR	
	GESTÃO DE CONHECIMENTO			Formar e gerir estoques públicos			Atender as necessidades de suprimentos de produtos agropecuários	
	Elaborar a conjuntura dos produtos agropecuários			Executar a Política Nacional de Armazenagem			Contribuir com a soberania e segurança alimentar e nutricional	
	Formular estudos sobre as perspectivas para agropecuária			Movimentar os estoques públicos			Fomentar a regularidade dos preços dos produtos agropecuários	
	Avaliar as condições do abastecimento agropecuário			Comercializar e doar estoques			APOIO AOS AGENTES ECONÔMICOS	
	Elaborar estudos de mercado			Executar as fiscalizações			Executar ações que contribuam para a geração de emprego e renda	
				Executar as políticas públicas de apoio a comercialização e a sustentação de renda			Fomentar a qualidade na prestação de serviços de abastecimento agroalimentar	
							Estimular o desenvolvimento econômico	

INFORMAÇÃO INSTITUCIONAL	RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE			
	GESTÃO DE CONHECIMENTO		RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE	
	Gerir informações e conhecimentos de Pesquisa e Desenvolvimento	Gerir informações e conhecimentos de Desenvolvimento Rural e de Mercado	Coordenar canais de ouvidoria	Promover palestras, capacitações e orientações
	Gerir informações e conhecimentos de Abastecimento e Segurança Alimentar e Nutricional		Desenvolver relacionamento com representantes do setor agropecuário e extrativista	
	Gerir informações e conhecimentos para a promoção da Sustentabilidade e Inovação no Agronegócio e Abastecimento		Desenvolver relacionamento com instituições públicas e privadas	

“Promover a garantia de renda ao produtor rural, a segurança alimentar e nutricional e a regularidade do abastecimento, gerando inteligência para o agronegócio e participando da formulação e execução das políticas públicas.”

PLANEJAMENTO FINANCEIRO E CONTÁBIL

Realizar Programação, Execução e Controle Orçamentário e Financeiro
Gerir a Contabilidade

REPRESENTATIVIDADE INSTITUCIONAL LEGAL

Realizar Comunicação e Promoção Institucional
Representar Juridicamente a Companhia

GESTÃO DE PESSOAS

Gerir Avaliação, Carreira e Remuneração e Quadro de Pessoal
Gerir Folha de Pagamento e Relações Trabalhistas
Gerir Saúde, Medicina e Segurança Ocupacional
Gerir Desenvolvimento Pessoal e Corporativo

GESTÃO GOVERNANÇA CORPORATIVA

Gerir Riscos e Controles Internos
Levantar e Formular Custos Administrativos e Operacionais
Prestar Assessoria e Representação Política da Companhia
Gerir Processos Disciplinares
Prestar Assessoria e Representação Internacional da Companhia

GESTÃO ESTRATÉGICA

Executar a Gestão de Processos de Negócio
Gerir Arquitetura Organizacional
Executar o Planejamento Estratégico
Gerir Portfólio de Projetos
Gerir Regimento Interno e Estatuto Social

GESTÃO ADMINISTRATIVA

Realizar a Gestão Documental
Realizar a Gestão Patrimonial
Suprir Insumos e Serviços Necessários a Gestão e Operação da Companhia
Gerir Contratos de Bens e Serviços

GESTÃO TECNOLÓGICA

Planejar e Executar a Gestão de TI
Gerir a Infraestrutura de TI
Gerir Sistemas de Informações de TI
Gerir Suporte Técnico de TI

