

**CONCLUSÕES DO**

Conselho de Administração  
sobre o Plano de Negócios 2020  
e Estratégia de Longo Prazo

**2020-2024**



**Conab** Companhia Nacional de Abastecimento

## **Conselho de Administração**

### **Presidente do Conselho de Administração**

Maximiliano Ferreira Tamer

### **Conselheiros de Administração**

Eduardo Sampaio Marques

Eudes de Gouveia Varela

Francisco De Assis Xavier Segundo

Humberto Cesar Mota Maciel

Maximiliano Ferreira Tamer

## **Diretoria-Executiva da Conab**

### **Diretor-Presidente da Companhia Nacional de Abastecimento**

Guilherme Augusto Sanches Ribeiro

### **Diretor-Executivo Administrativo, Financeiro e de Fiscalização**

José Ferreira da Costa Neto

### **Diretor-Executivo de Gestão de Pessoas**

Bruno Scalon Cordeiro

### **Diretor-Executivo de Operações e Abastecimento**

José Jesus Trábulo de Sousa Júnior

### **Diretor-Executivo de Política Agrícola e Informações**

Sergio De Zen

## **Apoio técnico**

Jorge Oliveira Correia Junior

*Superintendente de Estratégia e Organização – Suorg*

Carlos Eduardo Vieira Bontempo

*Assessor da Presidência da Conab*

# CONCLUSÕES DO

Conselho de Administração  
sobre o Plano de Negócios 2020  
e Estratégia de Longo Prazo

# 2020-2024



**Conab** Companhia Nacional de Abastecimento

“Compete ao Conselho de Administração, sob pena de seus integrantes responderem por omissão, promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo, devendo publicar suas conclusões e informá-las ao Congresso Nacional, às Assembleias Legislativas, à Câmara Legislativa do Distrito Federal ou às Câmaras Municipais e aos respectivos tribunais de contas, quando houver”.

*Lei 13.303/2016, Art. 23. § 2º*

<b>MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>6</b>
<b>LISTA DE SIGLAS .....</b>	<b>7</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. VISÃO GERAL DA CONAB .....</b>	<b>11</b>
2.1. Identificação.....	11
2.2. Finalidade e competências institucionais.....	11
<b>3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CONAB .....</b>	<b>13</b>
3.1 Estágio de desenvolvimento.....	13
3.2. Metodologia de formulação, de avaliação e de revisão dos objetivos estratégicos.....	13
3.3. Alinhamento ao PPA e à Lei Orçamentária Anual .....	13
3.4. Revisões ocorridas no Planejamento Estratégico, sua descrição e periodicidade .....	14
3.5. Envolvimento da alta direção .....	14
3.6. Principais dificuldades e mudanças previstas .....	14
<b>4. ANÁLISE E CONCLUSÕES DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO E PLANO DE NEGÓCIOS .....</b>	<b>15</b>
4.1. Consolidar-se como núcleo de inteligência agropecuária .....	15
4.2. Ampliar e aperfeiçoar a participação na formulação, execução e avaliação de Políticas Públicas .....	17
4.3. Fortalecer a execução de ações voltadas ao abastecimento e regulação de mercado .....	18
4.4. Desenvolver instrumentos para formação de inteligência agropecuária .....	20
4.5. Modernizar a execução das políticas econômicas e sociais, de abastecimento e regulação de mercado .....	22
4.6. Aumentar a eficácia das operações de fiscalização .....	25
4.7. Ampliar a imagem institucional da Companhia frente à sociedade .....	27
4.8. Fortalecer a governança, a integridade e a gestão estratégica .....	30
4.9. Otimizar o uso dos recursos organizacionais.....	32
4.10. Aperfeiçoar a Gestão Orçamentária, Financeira e Contábil.....	35
4.11. Fortalecer os sistemas jurídicos e correccionais da Companhia.....	39
<b>5. MONITORAMENTO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>42</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>ANEXO 1 - MAPA ESTRATÉGICO CONAB 2020-2024.....</b>	<b>44</b>
<b>ANEXO 2 - CADEIA DE VALOR.....</b>	<b>45</b>

## MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Com a implantação do seu Planejamento Estratégico em 2017, a Companhia Nacional de Abastecimento - Conab segue sua execução e seu monitoramento com a formação da Estratégia de Longo Prazo 2020-2024 e do Plano de Negócios 2020, submetido pela Diretoria Executiva à aprovação do Conselho de Administração.

O ano de 2020 foi marcado pelo desafio de executar a Estratégia de Longo Prazo por meio do cumprimento do Plano de Negócios 2020. Diante das mudanças de cenários políticos e econômicos em torno da Pandemia da Covid-19, consideramos que a execução foi exitosa, com resultados positivos.

Na análise das metas comparadas aos resultados alcançados, apurou-se que foi alcançado 91% do desempenho esperado. Em relação a Matriz, na análise das metas comparadas aos resultados alcançados, apurou-se que, dos 15 indicadores, 9 (60%) alcançaram as metas, 5 (33%) não alcançaram e 1 (7%) não foi passível de mensuração. Nas Superintendências Regionais apurou-se que, dos 9 indicadores desses 8 (88%) tiveram o alcance médio entre 75% e 100% e 1 (12%) entre 50% e 75%.

Em relação a Matriz, na análise das metas comparadas aos resultados alcançados, apurou-se que, dos 15 indicadores, 9 (60%) alcançaram as metas, 5 (33%) não alcançaram e 1 (7%) não foi passível de mensuração. Nas Superintendências Regionais apurou-se que, dos 9 indicadores, 5 são de foco de atuação e 4 de processos de suporte. O percentual médio de alcance dos indicadores de foco de atuação foi 89,57%, enquanto os de processos de suporte foi 92,79%. Dos indicadores estratégicos, 8 (88%) tiveram o alcance médio entre 75% e 100% e 1 (12%) entre 50% e 75%.

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

Também foram registrados acréscimos no número de acessos ao site da Conab, na quantidade de conjunturas realizadas, na taxa média mensal e rotatividade da armazenagem. Constatou-se também o 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 e a governança corporativa é monitorada, acompanhada e priorizada pela Alta Administração, melhorando assim os serviços relativos à infraestrutura, à capacitação dos empregados e ao fortalecimento da imagem institucional.

Mais uma vez, o empenho e a dedicação do corpo funcional estão sendo marcantes 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.

## 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	Common 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 Administrativa, Financeira e de Fiscalização
DIGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DIPAI	Diretoria de Política Agrícola e Informação
DIRAB	Diretoria de Operações e Abastecimento
EMATER/CE	Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural/Ceará
EVTEA	Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental
GEARM	Gerência de Armazenagem
GECAR	Gerência de Carreiras e Remuneração
GEPL	Gerência de Planejamento Estratégico
GGPAA	Grupo Gestor do Programa de Aquisição de Alimentos
IDNF	Identificação de Duplicidade de Notas Fiscais
LOA	Lei Orçamentária Anual
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDA	Ministério do Desenvolvimento Agrário
MDS	Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome
MOC	Manual de Operações da Conab
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

<b>NOC</b>	Norma da Organização da Conab
<b>PAA</b>	Programa de Aquisição de Alimentos
<b>PAINT</b>	Plano Anual de Auditoria Interna
<b>PDV</b>	Plano de Demissão Voluntária
<b>PEP</b>	Prêmio para Escoamento do Produto
<b>PEPRO</b>	Prêmio Equalizador Pago ao Produtor Rural
<b>PGPM</b>	Política de Garantia de Preços Mínimos
<b>PLS</b>	Plano de Gestão de Logística Sustentável
<b>PMI</b>	Project Management Institute
<b>PNA</b>	Plano Nacional de Armazenagem
<b>PO</b>	Plano Orçamentário
<b>PPA</b>	Plano Plurianual
<b>PRESI</b>	Presidência da Conab
<b>PROCONVE</b>	Programa de Controle de Poluição do Ar por Veículos Automotores
<b>PROGE</b>	Procuradoria Geral
<b>PRONAR</b>	Programa Nacional de Controle da Qualidade do Ar
<b>PROVB</b>	Programa de Venda em Balcão
<b>RAE</b>	Reuniões de Avaliação da Estratégia
<b>RAP</b>	Restos a Pagar
<b>SECEXAMBIENTAL</b>	Secretaria de Controle Externo da Agricultura e do Meio Ambiente
<b>SECOM/PR</b>	Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República
<b>SGI</b>	Sistema de Gestão Integrada
<b>SIAFI</b>	Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal
<b>SIFISC</b>	Sistema de Fiscalização de Estoques
<b>SIGEDE</b>	Sistema de Gestão de Demandas
<b>SIOP</b>	Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento
<b>SIORG</b>	Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal
<b>SIPROD</b>	Sistema de Protocolo e Trâmite de Documento
<b>SLTI</b>	Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação
<b>SUCON</b>	Superintendência de Contabilidade
<b>SUCOR</b>	Superintendência de Controladoria de Riscos
<b>SUDEP</b>	Superintendência de Desenvolvimento Pessoal
<b>SUFIS</b>	Superintendência de Fiscalização de Estoques
<b>SUGOF</b>	Superintendência de Gestão da Oferta
<b>SUINF</b>	Superintendência de Informação do Agronegócio
<b>SULOG</b>	Superintendência de Logística e Operações



<b>SUMAC</b>	Superintendência de Marketing e Comunicação
<b>SUOFI</b>	Superintendência de Orçamento e Finanças
<b>SUOPE</b>	Superintendência de Operações Especiais
<b>SUORG</b>	Superintendência de Estratégia e Organização
<b>SUPAB</b>	Superintendência de Abastecimento Social
<b>SUPAD</b>	Superintendência de Administração
<b>SUPAF</b>	Superintendência de Suporte a Agricultura Familiar
<b>SUREG</b>	Superintendência Regional
<b>SUTIN</b>	Superintendência de Gestão da Tecnologia da Informação
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TED</b>	Termo de Execução Descentralizada
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>UA</b>	Unidade Armazenadora
<b>UPC</b>	Unidade Prestadora de Contas
<b>VEP</b>	Valor para Escoamento do Produto
<b>VOIP</b>	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 2020, em cumprimento aos termos do Artigo 37 parágrafo 3º do Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016.

Diante do processo de transformação e modernização demandado da Companhia, foi necessário a instituição de novos objetivos e métricas, coerentes com o redesenho da estratégia organizacional, guiada por diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração e Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento - Mapa.

Os novos objetivos e indicadores estratégicos da Companhia foram elaborados segundo a metodologia do Balanced Scorecard - BSC, que agrega um conjunto de objetivos, indicadores e metas, conforme perspectivas de ação da Conab.

O redesenho proposto do mapa estratégico se apoia em 3 (três) principais temas, vinculados à perspectiva “Resultados à Sociedade”: Inteligência agropecuária, Políticas Sociais e Econômicas e Políticas de Abastecimento e Regulação de Mercado. As outras duas perspectivas, “Foco de Atuação” e “Processos de Suporte”, apresentam objetivos que devem contribuir com os resultados a serem entregues à sociedade e, assim, evidenciar a relação de causa e efeito presente no BSC.

O Plano de Negócios Conab 2020 contemplou indicadores tanto para a Matriz quanto para as Superintendências Regionais, descritas neste documento como Representações Regionais, no item "unidade responsável".

## 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

**NATUREZA JURÍDICA:** Empresa Pública

**CNPJ:** 26.461.699/0001-80

**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:** Maximiliano Ferreira Tamer

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Eduardo Sampaio Marques

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Eudes de Gouveia Varela

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Francisco Assis Xavier Segundo

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Humberto Cesar Mota Maciel

#### DIRETORIA EXECUTIVA

**DIRETOR-PRESIDENTE:** José Ferreira da Costa Neto (Substituto)

**DIRETOR-EXECUTIVO DE GESTÃO DE PESSOAS:** Bruno Scalon Cordeiro

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

**DIRETOR-EXECUTIVO DE OPERAÇÕES E ABASTECIMENTO:** José Jesus Trábulo de Sousa Júnior

**DIRETORA-EXECUTIVA DE POLÍTICA AGRÍCOLA E INFORMAÇÕES:** Sergio De Zen

### 2.2. FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

A Conab é uma empresa pública, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – Mapa, cujas ações pertencem 100% à União. Foi criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, tendo iniciado suas atividades em 1º de janeiro de 1991, sendo a empresa oficial do Governo Federal encarregada de gerir as políticas agropecuárias e de abastecimento. Visa assegurar o atendimento das necessidades básicas da sociedade, preservando e estimulando os mecanismos de mercado, 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 para 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:**

Prover Inteligência agropecuária e participar da formulação e execução de Políticas Públicas, contribuindo para a regularidade do abastecimento e formação de renda do produtor rural.

### **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;
- Confiabilidade das informações;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Comprometimento e valorização do corpo funcional;
- Valorização do produtor rural;
- Compromisso com a sociedade.

## 3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CONAB

### 3.1. ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO

A Estratégia de Longo Prazo 2020 - 2024, elaborada conforme prevê a Lei nº 13.303/2016, encontra-se na fase de execução e controle. Atualmente, a Conab acompanha trimestralmente e anualmente os resultados alcançados pelas áreas (Matriz e Superintendências Regionais).

### 3.2. METODOLOGIA DE FORMULAÇÃO, DE AVALIAÇÃO E DE REVISÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Baseado no Balanced Scorecard – BSC, a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico 2020-2024, 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 Balanced Scorecard - BSC.
- Metodologia de gestão de portfólio de programas, projetos e ações com base no Project Management Institute – PMI.
- Metodologia de gestão dos processos organizacionais com base no CBOOK - Guia para o Corpo de Conhecimentos sobre Gestão de Processos da Business Process Management Professional Association – ABPMP.
- Reuniões de Avaliação da Estratégia – RAE, utilizadas para discutir e revisar a adequação de objetivos, indicadores e metas constantes do planejamento.

### 3.3. ALINHAMENTO AO PPA E À LEI ORÇAMENTÁRIA ANUAL

A Conab insere-se no Plano Plurianual 2020-2023 por meio do Programa 1031 - Agropecuária Sustentável, diretamente vinculado ao MAPA. Neste Programa, participa com o Projeto Estratégico e Resultado Intermediário 2023 - Fortalecimento da Agricultura Familiar na Amazônia Legal - Fortaf, cujo detalhamento encontra-se no sítio do PPA 2020-2023. O monitoramento desse resultado intermediário é realizado pela Conab no software Strategic Adviser, disponível em: <https://sistemas.agricultura.gov.br/estrategiaeprojetos> e pelo MAPA, no sítio: <https://www.siop.planejamento.gov.br>.

### **3.4. REVISÕES OCORRIDAS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, SUA DESCRIÇÃO E PERIODICIDADE**

A versão do Plano de Negócios de 2020 foi atualizada a partir do direcionamento Diretora Executiva – Direx, que contou com a participação dos superintendentes da Matriz, orientados a interagirem com as superintendências regionais para propor indicadores de contribuição. Conforme prevê a Lei nº 13.303/2016, a estratégia de longo prazo foi também atualizada para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos, com definições de metas até 2024. O Plano de Negócios de 2020 foi apresentado e aprovado na 2ª Reunião Extraordinária do Conselho de Administração), em 20 de fevereiro de 2020.

### **3.5. ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO**

O Planejamento é apoiado pela alta administração desde a sua concepção. A Diretoria Executiva redirecionou todos os esforços na modernização 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.

### **3.6. PRINCIPAIS DIFICULDADES E MUDANÇAS PREVISTAS**

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

- Desenvolvimento e implementação do planejamento com recursos próprios, sem contratação de consultoria externa;
- Reduzida equipe técnica;
- Disseminação da cultura do Planejamento Estratégico;
- Implantação do sistema de informação para acompanhar os resultados dos indicadores;
- Pandemia;
- Restrição Orçamentária.

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 as conclusões da estratégia de longo prazo e plano de negócios envolvem o estudo dos objetivos estratégicos, dos indicadores de desempenho e das metas propostos no Planejamento Estratégico da Conab e desdobrados no Plano de Negócios 2020, conforme elencado a seguir:

### PERSPECTIVA: RESULTADOS À SOCIEDADE

#### 4.1. CONSOLIDAR-SE COMO NÚCLEO DE INTELIGÊNCIA AGROPECUÁRIA

##### DESCRIÇÃO

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

##### ANÁLISE

A Conab tem a missão de gerar inteligência agropecuária, de modo a apoiar o desenvolvimento rural, além de subsidiar a prospecção e avaliação de cenários e estudos específicos e a execução de políticas públicas. Com isso, mensurar a dimensão das informações geradas pela Companhia e a usabilidade dessas informações permite capturar as tendências de interesse, além de identificar áreas de atuação da empresa, com objetivo de promover estudos sobre a agropecuária brasileira. O indicador permite dar suporte à tomada de decisão na alocação de recursos (humanos e financeiros), visto que mensura a usabilidade das informações geradas (downloads) e disponibilizadas (portal de informações). Dessa maneira, o indicador proposto busca mensurar o grau de interesse pelas informações geradas pela Companhia, elevando a assertividade na geração de conhecimento e contribuindo na tomada de decisão e na proposição de estudos e análises.

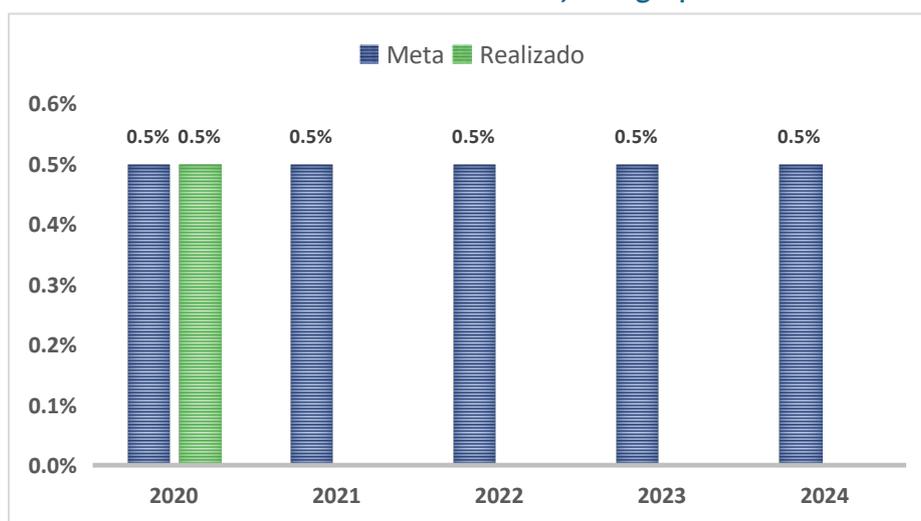
A apuração deste indicador se dá a partir da quantidade de publicações geradas pela Companhia e seu interesse pela sociedade, mensurado através dos downloads das publicações e acesso ao Portal de Informações. Os resultados fornecidos são relevantes pois indicam o grau de assertividade na disponibilização de dados e geração de conhecimento. O indicador possibilitará à alta direção acompanhar geração de inteligência agropecuária da Conab e propor intervenções a fim de melhorar o acesso e qualidade das estatísticas agropecuárias.

O indicador busca mensurar duas variáveis. A primeira variável refere-se ao objetivo da Companhia em gerar conhecimento para a agropecuária de forma ativa e transparente (downloads das

publicações). A segunda variável tem relação com as ferramentas de disponibilização dos dados gerados pela Companhia (acessos ao Portal de informações):

- Índice de interesse nas publicações geradas pela Companhia;
- Índice de interesse nos dados gerados pela Companhia;
- Número de downloads das publicações geradas pela Companhia;
- Número de acesso ao Portal de Informações Agropecuárias.

### Índice de usabilidade de informações agropecuárias



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de usabilidade de informações agropecuárias	0,5%	0,5%	0,5%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

### CONCLUSÃO

A Conab tem como objetivo produzir e difundir conhecimento e informações em apoio à formulação e execução de políticas públicas, gerando, assim, inteligência agropecuária para a sociedade. O indicador mensura a ação de apoio da organização à integração e disseminação de informações agropecuárias e geração de conhecimento. Ele captura tendências de interesse e permite identificar possíveis áreas de atuação da empresa, a fim de promover estudos sobre a agropecuária brasileira e conhecer os potenciais desafios e oportunidades da nova atuação da empresa, o alcance da meta simboliza que a Conab atendeu o que foi planejado.

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

### DESCRIÇÃO

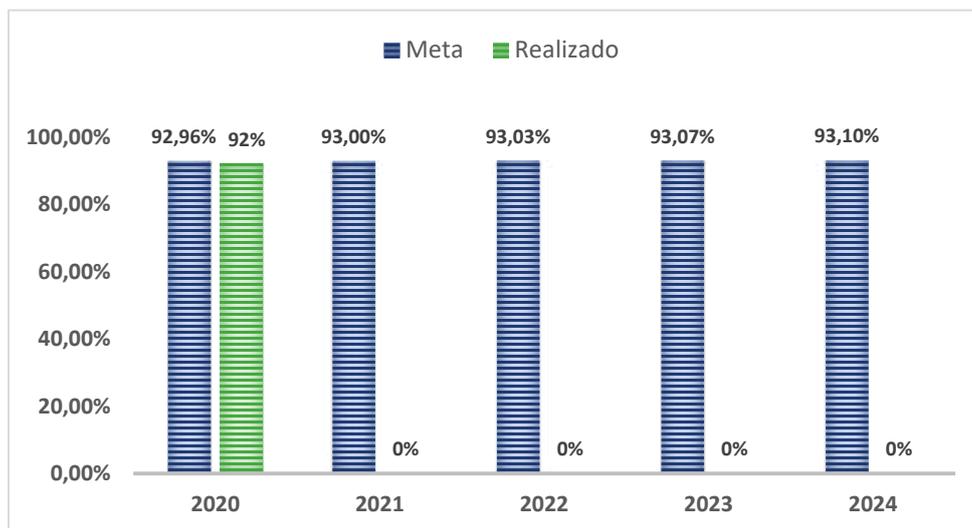
O objetivo trata da ampliação, do acesso e qualificação dos instrumentos de formulação, execução e avaliação de Políticas Públicas. Busca, também, promover e garantir espaço para aperfeiçoamento dos processos e melhoria da administração de recursos.

### ANÁLISE

Os recursos financeiros são os instrumentos mais relevantes para a implantação de políticas, e administrar as receitas e despesas do órgão em um momento de escassez de dinheiro torna-se uma peça-chave para a obtenção de resultados expressivos. O indicador se torna importante devido à complexidade que é operar as Políticas Públicas de forma segura, transparente, com controles e resultados, para assegurar que os recursos públicos sejam bem empregados em benefício da coletividade. Importante destacar que, quanto melhor forem usados os recursos financeiros disponibilizados, maior serão os resultados.

O indicador tem total confiabilidade por ser extraído do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal - SIAFI que é um sistema contábil que tem por finalidade realizar todo o processamento, controle e execução financeira, patrimonial e contábil do governo federal brasileiro. O indicador mede a eficiência da execução de acordo com seu percentual alto/baixo conforme a meta estabelecida, buscando dados em um sistema de uso comum da área financeira da Conab.

Percentual de execução das Políticas Públicas



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de execução das Políticas Públicas	92,96%	92,00%	93%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

## CONCLUSÃO

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

O alcance da meta está refletido na porcentagem de Execução dos recursos recebidos, sendo seu alcance significado de maior inclusão econômica e social no meio rural, atendimento a pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional, promoção do abastecimento alimentar e constituição de estoques públicos de alimentos, tornando assim sua atuação eficiente.

## 4.3. FORTALECER A EXECUÇÃO DE AÇÕES VOLTADAS AO ABASTECIMENTO E REGULAÇÃO DE MERCADO

### DESCRIÇÃO

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

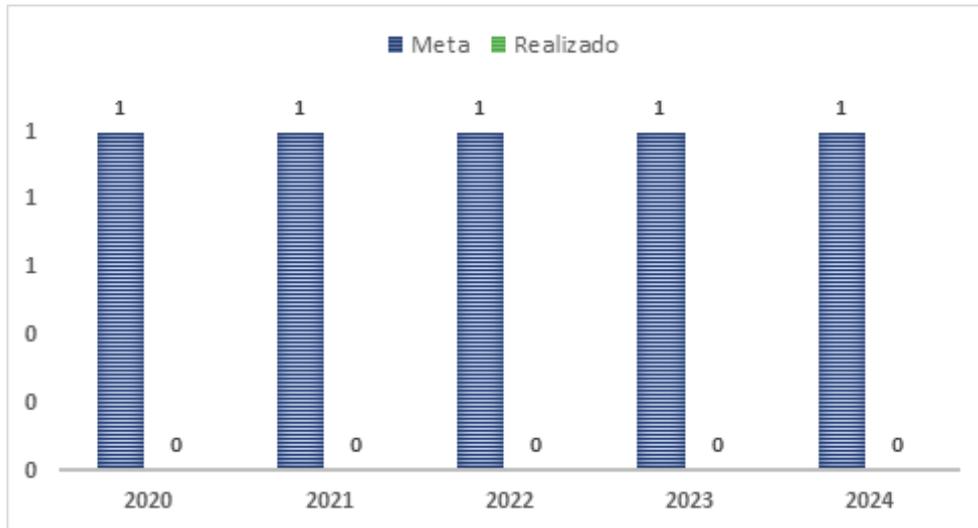
### ANÁLISE

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

A apuração deste indicador se dá a partir da quantidade de estudos e propostas enviadas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), sendo estas registradas, bem como do acompanhamento dos preços pagos aos produtores, obtidos junto ao Sistema de Informações Agropecuárias e de Abastecimento (Siagro) (ou fontes externas, na ausência de informações nesta plata-

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

### Grau de assertividade na proposição de intervenções via instrumentos de política agrícola



#### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Grau de assertividade na proposição de intervenções via instrumentos de política agrícola	1	NÃO SE APLICA	1

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

### CONCLUSÃO

A Conab busca sistematicamente antecipar acontecimentos que impactem os preços agropecuários ou, de alguma maneira, afetem a gestão da Política Agrícola. Contudo, a necessidade de modelos complexos e pleno conhecimento de mercado é imperioso para a perfeita antecipação desses acontecimentos. Indicador não se aplicou em 2020, uma vez que nenhum preço acompanhado esteve abaixo do preço mínimo no período analisado.

## PERSPECTIVA: FOCO NA ATUAÇÃO

### 4.4. DESENVOLVER INSTRUMENTOS PARA FORMAÇÃO DE INTELIGÊNCIA AGROPECUÁRIA

#### DESCRIÇÃO

O objetivo trata do desenvolvimento de instrumentos para formação de inteligência agropecuária. Tais instrumentos buscam o avanço de métodos e modelos que façam com que a Conab se aperfeiçoe internamente, produzindo instrumentos atuais e de qualidade, tornando-se, cada vez mais, referência na disponibilização de informações relevantes à agropecuária brasileira.

#### ANÁLISE

O indicador mensura o uso das fontes da informação, como meio de geração de conhecimento organizacional, proporcionando conhecimento de qualidade e objetivando análise por meio do estudo e uso das fontes confiáveis no formato de publicações.

A apuração deste indicador se dá a partir da quantidade de produtos gerados com aferição de qualidade. Os resultados fornecidos são relevantes possibilitará à alta direção acompanhar geração de inteligência agropecuária e propor intervenções a fim de melhorar a qualidade.

Número de publicações voltadas aos negócios da Companhia



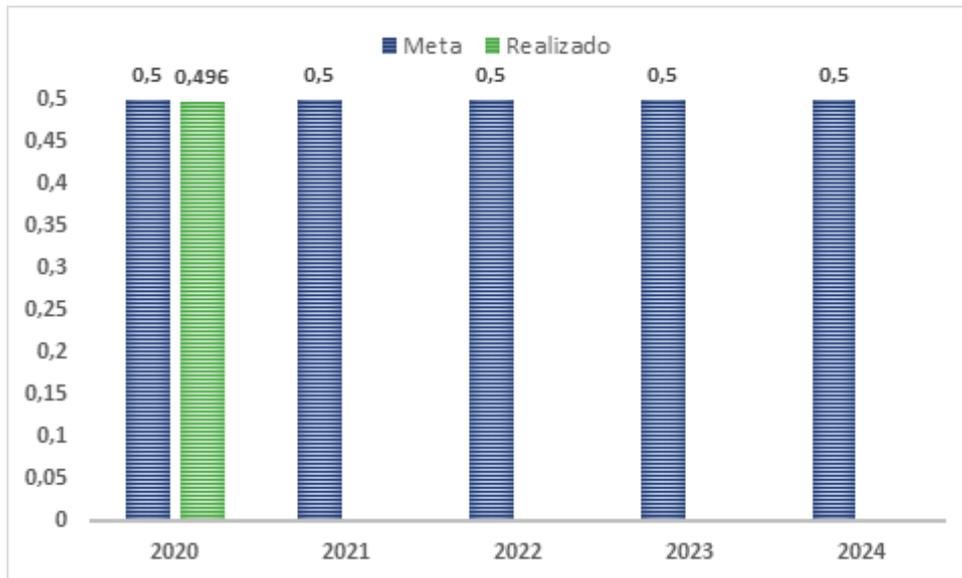
Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de publicações voltadas aos negócios da Companhia	42	76	48

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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

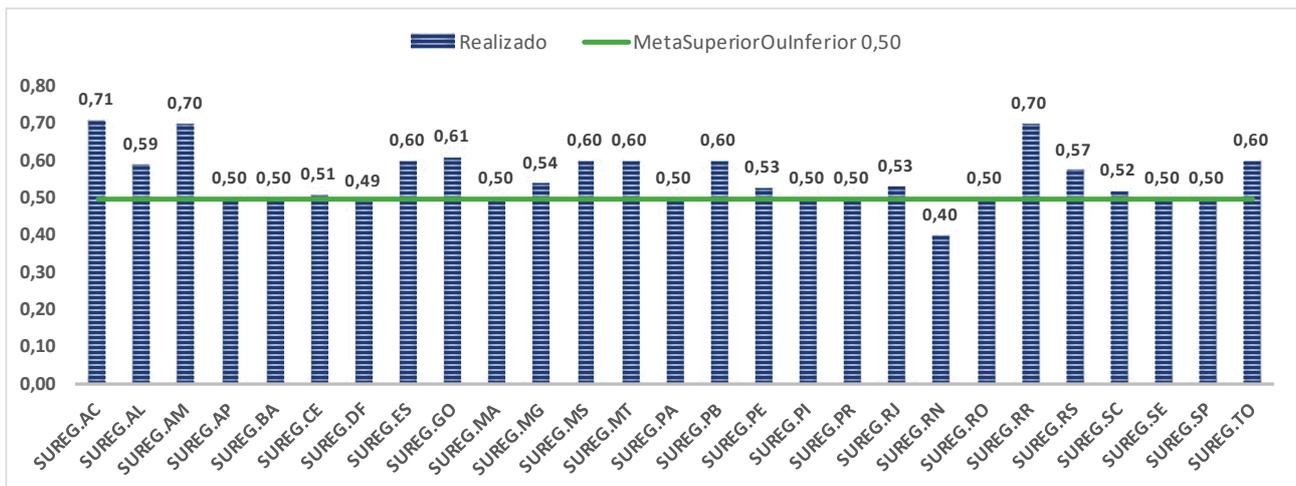
### Índice de participação das Superintendências Regionais na geração de informações agropecuárias



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de participação das Superintendências Regionais na geração de informações agropecuárias.	0,5	0,496	0,5

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme



## CONCLUSÃO

O indicador mensura a ação de apoio da organização à integração e disseminação de informações agropecuárias e geração de conhecimento por meio da geração de produtos a serem disponibilizados no site da Conab e em outros meios. Ele captura o esforço das áreas em contribuir para a formação de inteligência permitindo identificar necessidades de capacitação e/ou investimento com o intuito de promover melhoras no processo de geração de informações.

O alcance da meta demonstra que a Conab busca constantemente por melhoria na busca de dados, refletindo na qualidade de suas informações agropecuárias.

## 4.5. MODERNIZAR A EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS ECONÔMICAS E SOCIAIS, DE ABASTECIMENTO E REGULAÇÃO DE MERCADO

### DESCRIÇÃO

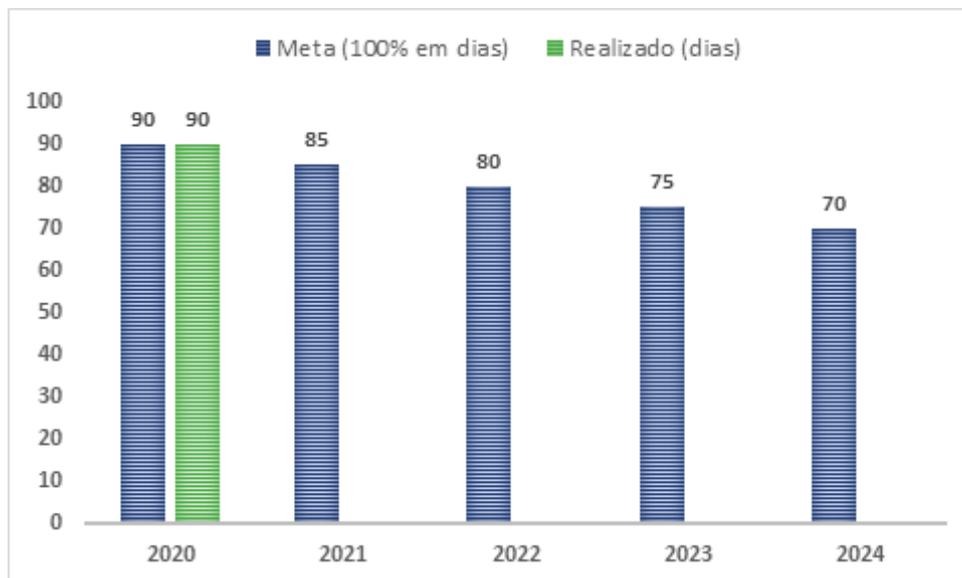
Diante do atual cenário econômico do país, a necessidade de modernização dos processos de execução dos trabalhos tornou-se imperativo em praticamente todas as organizações. O foco dessa modernização concentra-se na demanda por maior agilidade, maior controle dos resultados dos trabalhos e otimização de custos de operacionalização. Este processo de modernização passa, num grau maior ou menor, a depender da organização, por informatização de processos, automatização de tarefas e novas práticas de gestão que, no caso da Conab, acredita-se que influirão diretamente na efetividade de suas operações.

### ANÁLISE

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

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

### Percentual de cumprimento de prazo de pagamento das operações voltadas aos instrumentos de apoio à comercialização



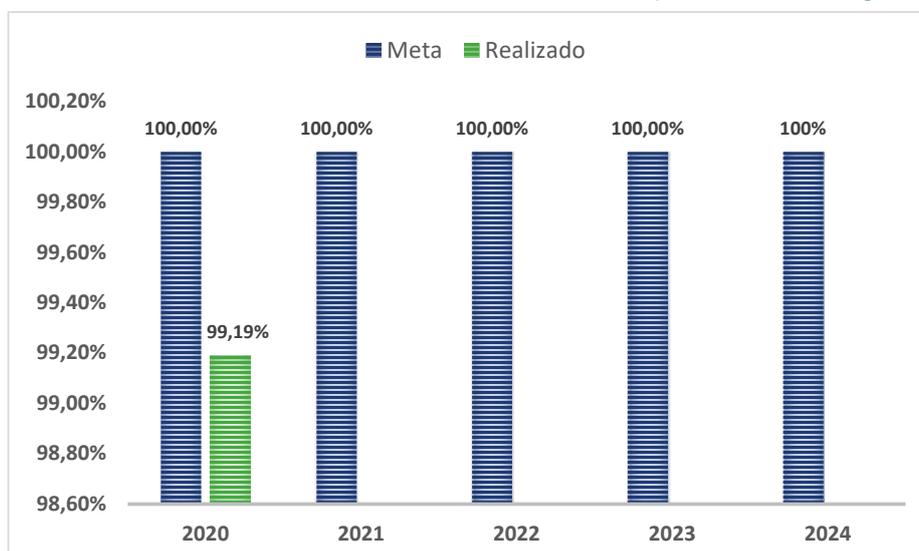
#### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de cumprimento de prazo de pagamento das operações voltadas aos instrumentos de apoio à comercialização.	90	90	85

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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

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



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

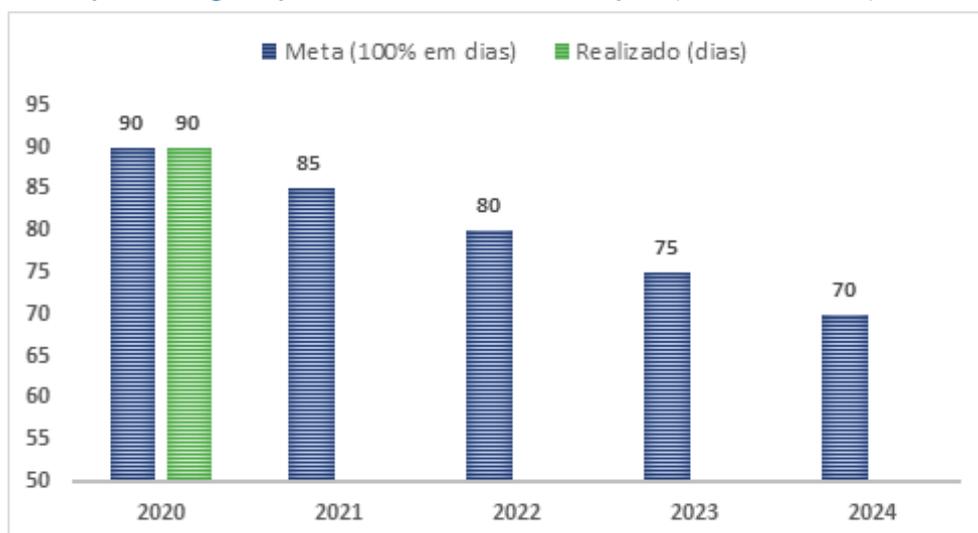
ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de acessos ao portal de informações da Conab	100%	99,19%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme



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

### Percentual de efetividade na verificação e análises de comprovação realizadas pela Suregnos prazos estabelecidos nas operações de subvenção



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de efetividade na verificação e análises de comprovação realizadas pela Sureg nos prazos estabelecidos nas operações de subvenção da Suope	90	90	85

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

## CONCLUSÃO

Historicamente, devido ao grande volume de operações, a falta de um sistema informatizado e a ausência de padronização nos procedimentos de conferência das operações tornavam os instrumentos de apoio à comercialização sujeitos a críticas devido à morosidade na liberação dos pagamentos.

O desafio é padronizar os procedimentos de conferência por meio de um sistema informatizado já implantado e em fase de evolução, e realizar um monitoramento mais efetivo nas Regionais descentralizando o processo de conferência para aproveitar a força de trabalho das Regionais com menor volume de trabalho gerando celeridade na execução dos programas e com isso, superar os resultados históricos, tendo em vista que em 2019, apenas 88,9% das operações foram pagas no prazo, considerando a média do indicador das Regionais. O desafio será atingir 100% em um prazo menor do que o que está estabelecido hoje (90 dias).

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

## 4.6. AUMENTAR A EFICÁCIA DAS OPERAÇÕES DE FISCALIZAÇÃO

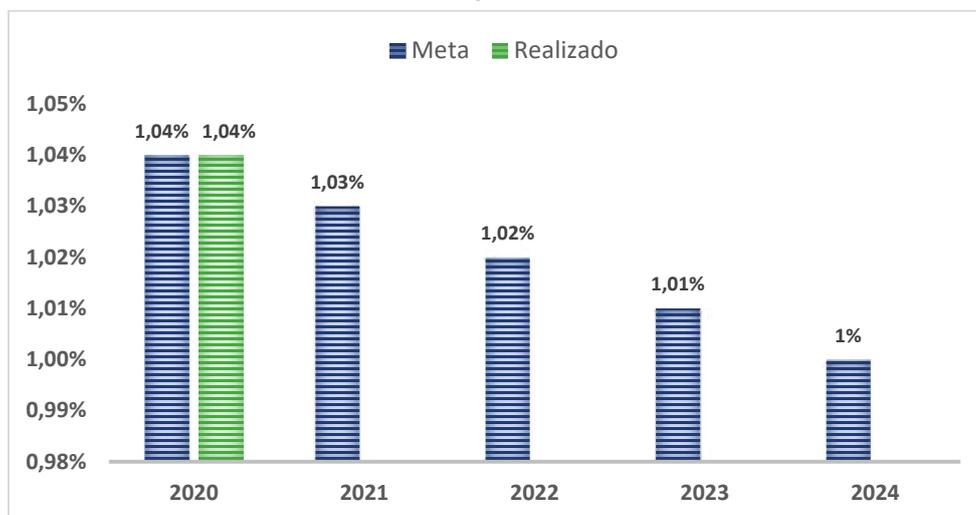
### DESCRIÇÃO

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

### ANÁLISE

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

### Índice de desvio de produtos armazenados



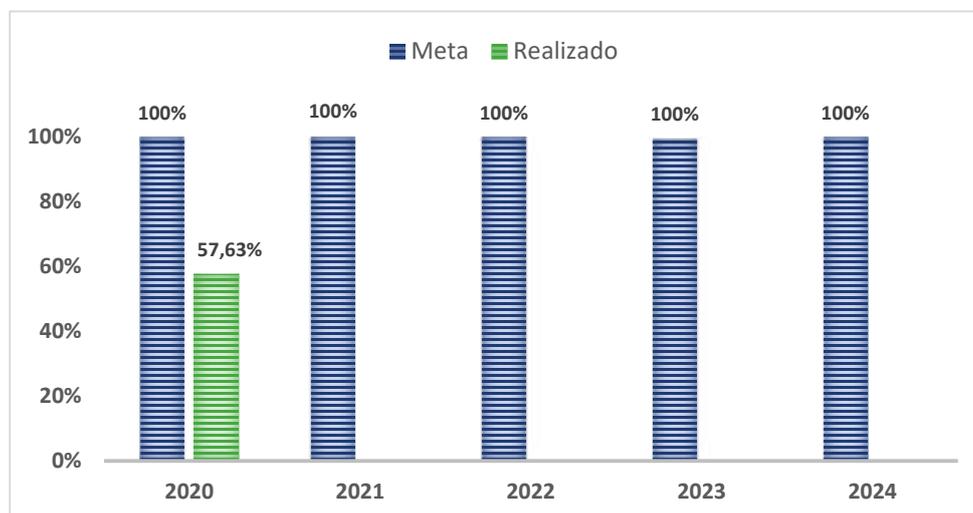
### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de desvio de produtos armazenados	1,04%	1,04%	1,03%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

O indicador das regionais se torna importante para Companhia já que é imperioso que a Sureg acompanhe a quantidade de ações de prevenção executadas para proporcionar maior segurança na condução das operações conduzidas pela Conab, quando sobretudo na mitigação de riscos. Assim, proporcionará que a empresa minimize os índices de irregularidades e melhore a execução dos programas desenvolvidos na Companhia.

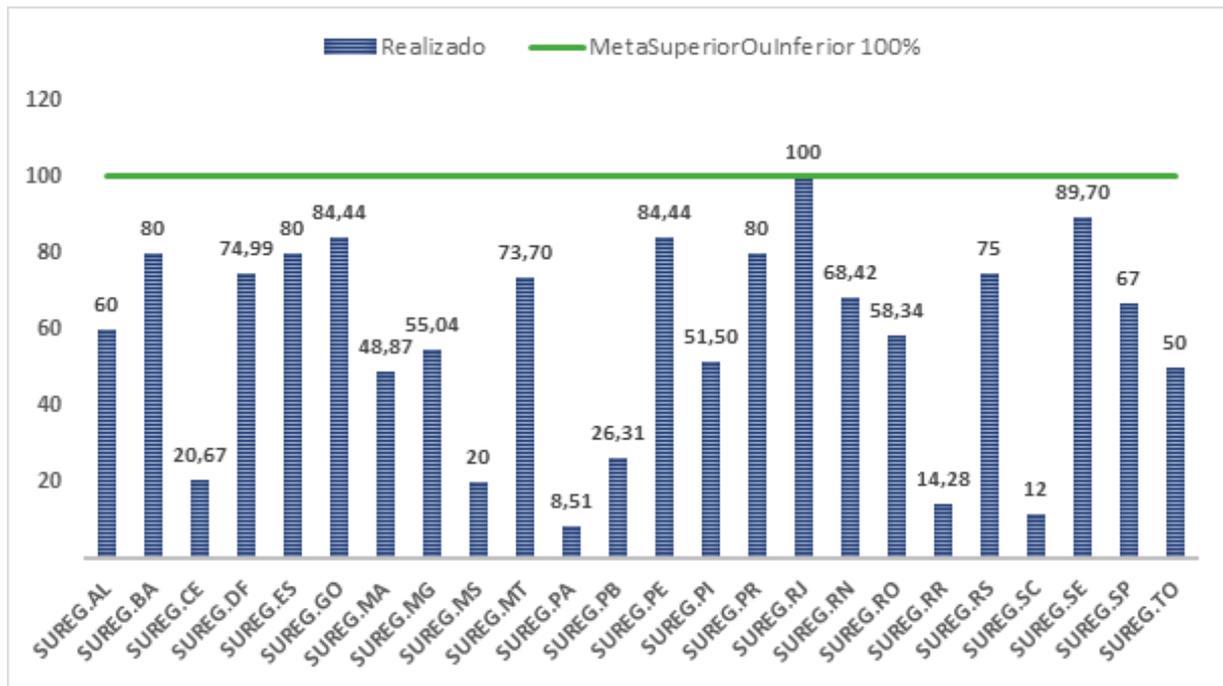
### Índice de ações de prevenção de irregularidades / inconformidades identificadas pela fiscalização e executadas



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de ações de prevenção de irregularidades / inconformidades identificadas pela fiscalização e executadas	100%	57,63%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme



### CONCLUSÃO

A meta se torna desafiadora por exigir um alto índice de desempenho da fiscalização, contudo a maior parte das irregularidades estão em procedimentos de regularização, inclusive, antes mesmo da fiscalização. As irregularidades detectadas pela fiscalização são, em grande maioria, advindas do desgaste natural e da obsolescência da rede armazenadora da Conab, fazem-se necessárias reformas de grande vulto para enquadrá-las como plenamente regulares, de acordo com as normas e padrões vigentes. Vale ressaltar que o contingencimento de recursos foi fator preponderante para o baixo alcance das metas nas regionais. No que condiz a matriz a meta foi alcançada.

## 4.7. AMPLIAR A IMAGEM INSTITUCIONAL DA COMPANHIA FRENTE À SOCIEDADE

### DESCRIÇÃO

Com este objetivo, pretende-se dar maior visibilidade à imagem institucional da Companhia frente à sociedade, por meio da reconfiguração dos canais de comunicação, adaptando-os a era digital e readequando as estratégias, formando o caminho para democratizar o acesso à informação, simplificar

procedimentos, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados pela Conab. Nesse processo, é possível potencializar as boas práticas a partir de mudanças de ordem tecnológica nas ferramentas de Comunicação Social.

## ANÁLISE

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

Índice de percepção acerca da Conab

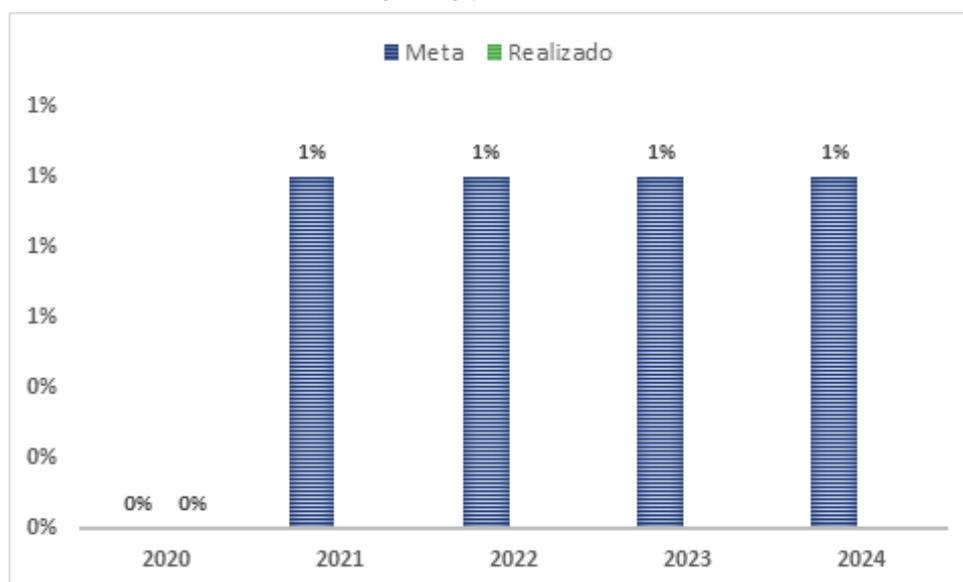


Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

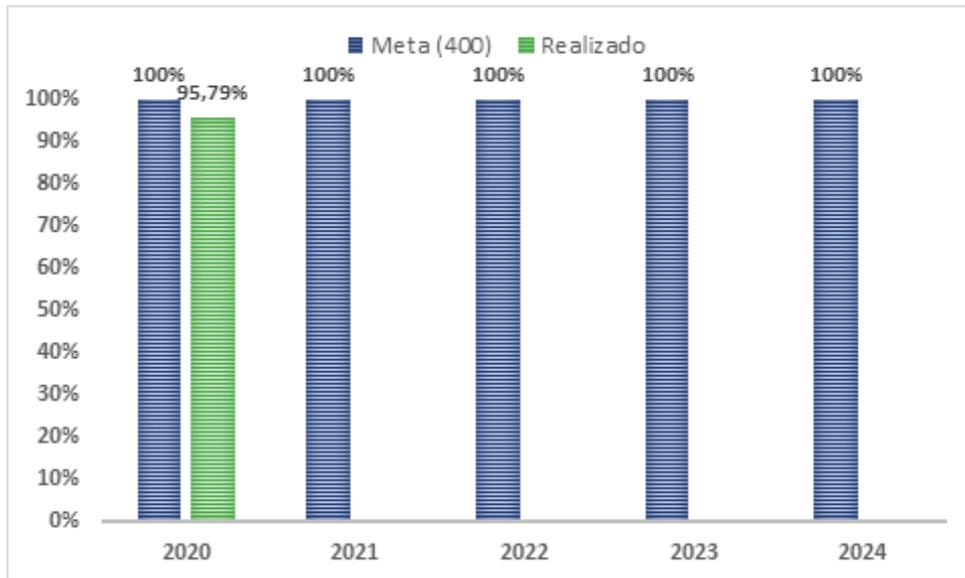
ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de percepção acerca da Conab	APLICAÇÃO DA PESQUISA	NÃO SE APLICOU	MELHORAR 1% EM RELAÇÃO À PESQUISA ANTERIOR

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

### REGIONAL:

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

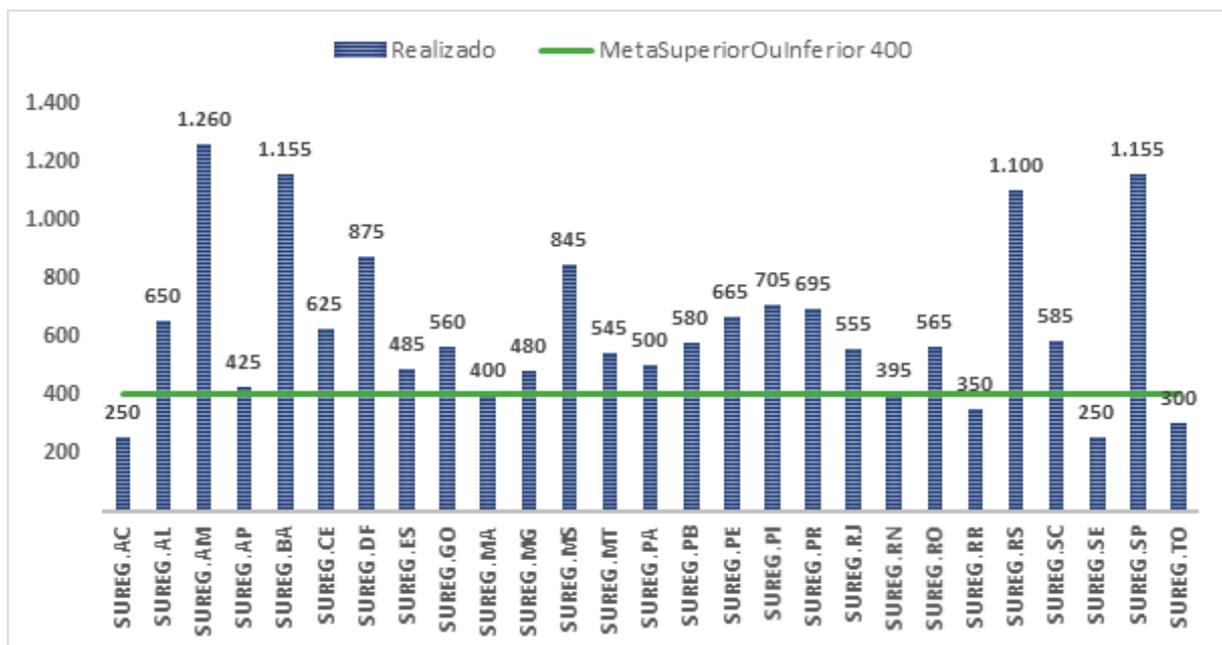
### Número de ações de comunicação social realizadas em âmbito regional



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de ações de comunicação social realizadas em âmbito regional.	400 (100%)	95,79%	400

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme



## CONCLUSÃO

As metas são desafiadoras pois geram a necessidade de fazer com que a Conab cada vez mais busque gerar valor para ser percebida de acordo com a utilidade e vantagens dos serviços oferecidos

O alcance das metas pelas Suregs possibilita acompanhar o engajamento das regionais nas ações de promoção da imagem institucional. Assim, espera-se orientar a cultura organizacional no sentido de conscientizar acerca da responsabilidade compartilhada por todos de zelo e promoção da imagem institucional. O alcance de um número de ações cada vez maior indica uma percepção mais aguçada quanto à efetividade do impacto das ações de comunicação na promoção da imagem institucional.

## PERSPECTIVA: SUPORTE

### 4.8. FORTALECER A GOVERNANÇA, A INTEGRIDADE E A GESTÃO ESTRATÉGICA

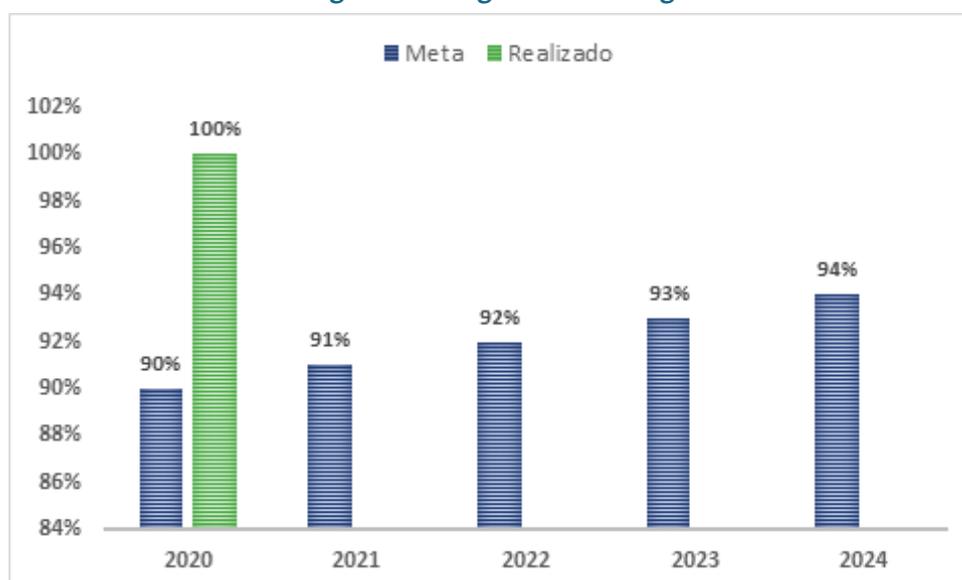
#### DESCRIÇÃO

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

#### ANÁLISE

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

Percentual de desempenho das ações de governança, integridade e a gestão estratégica



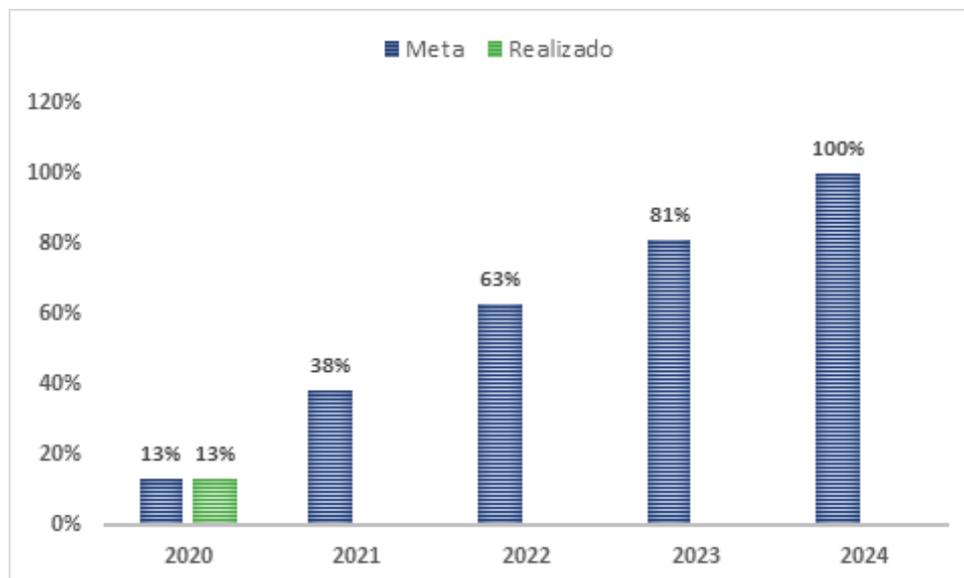
### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de desempenho das ações de governança, integridade e a gestão estratégica	90%	100%	91%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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

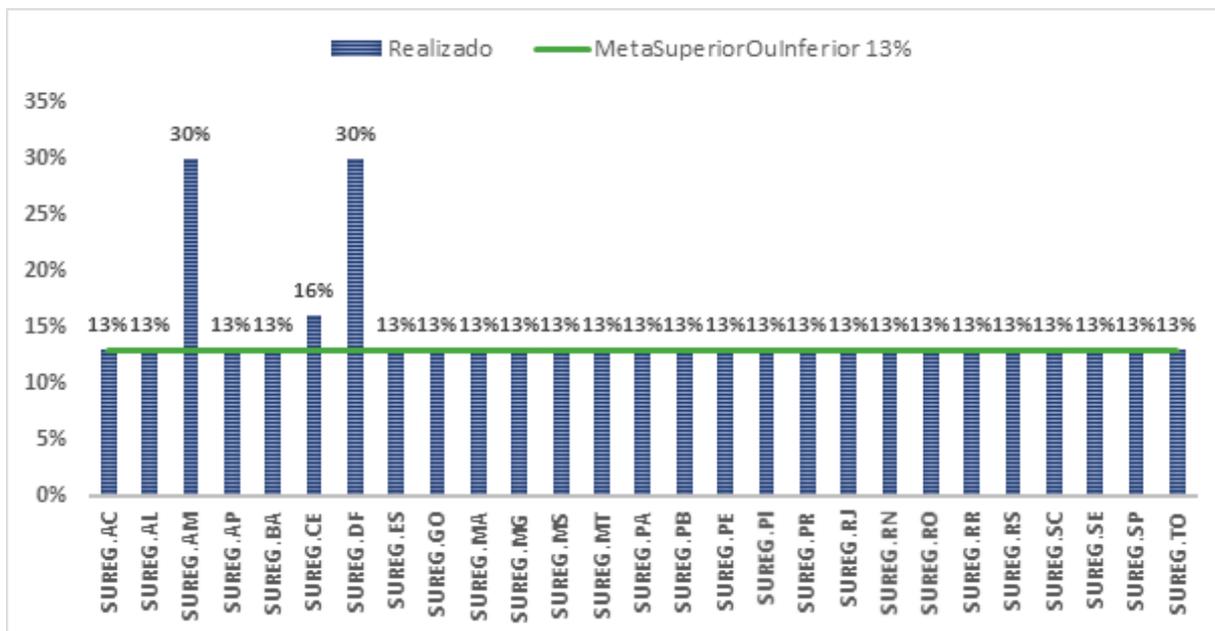
### Percentual de efetividade na análise de processos e riscos voltados aos programas da Conab



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de efetividade na análise de processos e riscos voltados aos programas da Conab.	13%	13%	38%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme



## CONCLUSÃO

Manter o padrão da Governança da Companhia, e amplia-lo, torna-se desafiador tendo em vista a necessidade recorrente de normativos e a manutenção dos ritos necessários.

Por se tratar de uma ação nova que está sendo capitaneada da matriz para as regionais, as metas se tornam plausíveis pois envolvem, nesse primeiro momento, a montagem do ferramental, dos treinamentos necessários, para sua implementação.

Com isso, quando implementados, serão como parte integrante da Gestão de processos e de Riscos da Conab, melhorando o fluxo de processos, apontando pontos críticos, informando à direção sobre a mitigação dos riscos em relação ao apetite definido na Companhia, de forma específica para cada programa.

O Alcance da meta significa que a Conab busca constante melhoria nos seus processos e segurança de suas rotinas.

## 4.9. OTIMIZAR O USO DOS RECURSOS ORGANIZACIONAIS

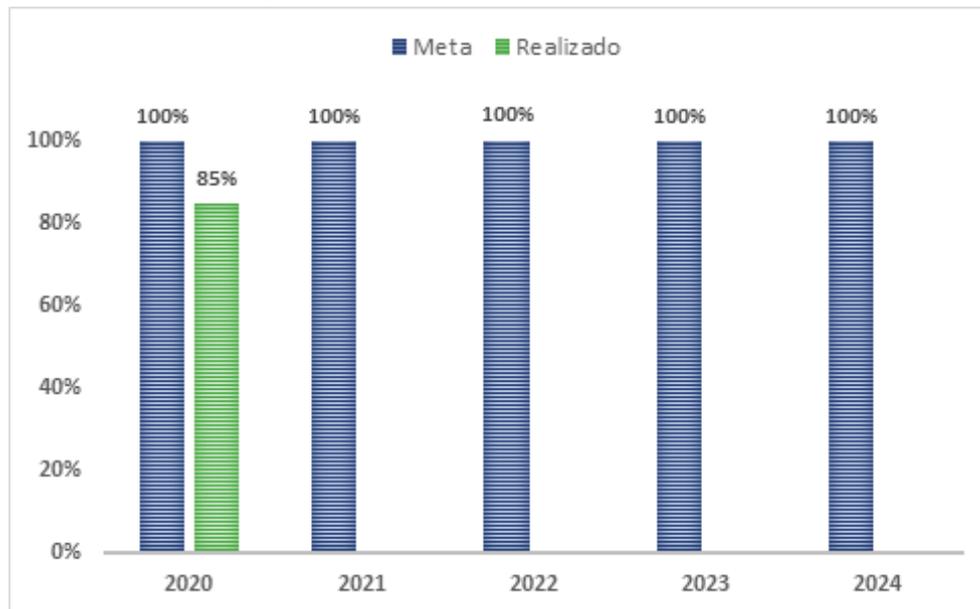
### DESCRIÇÃO

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

## ANÁLISE

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

**Disponibilidade da Força de Trabalho – Sest**



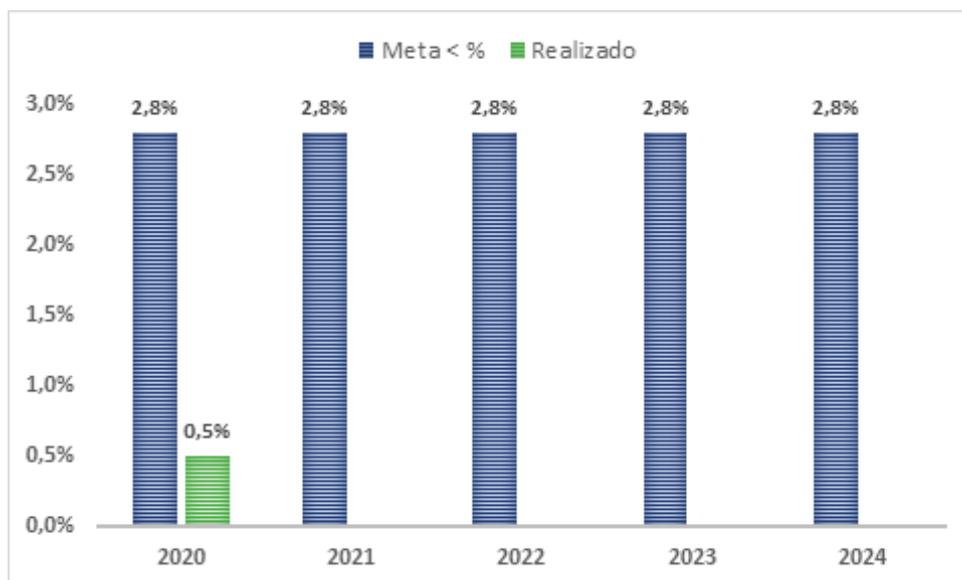
**Tabela comparativa de indicadores dos exercícios**

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Disponibilidade da Força de Trabalho – Sest.	100%	85%	100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

O segundo indicador é utilizado para mensurar a exposição dos trabalhadores aos níveis de risco inerentes à atividade, permitindo o acompanhamento das flutuações e tendências históricas dos acidentes e seus impactos nas empresas e na vida dos trabalhadores. Além disso, fornecem subsídios para o aprofundamento de estudos sobre o tema e permitem o planejamento de ações nas áreas de segurança e saúde da Conab.

### Índice de ocorrências de acidentes de trabalho



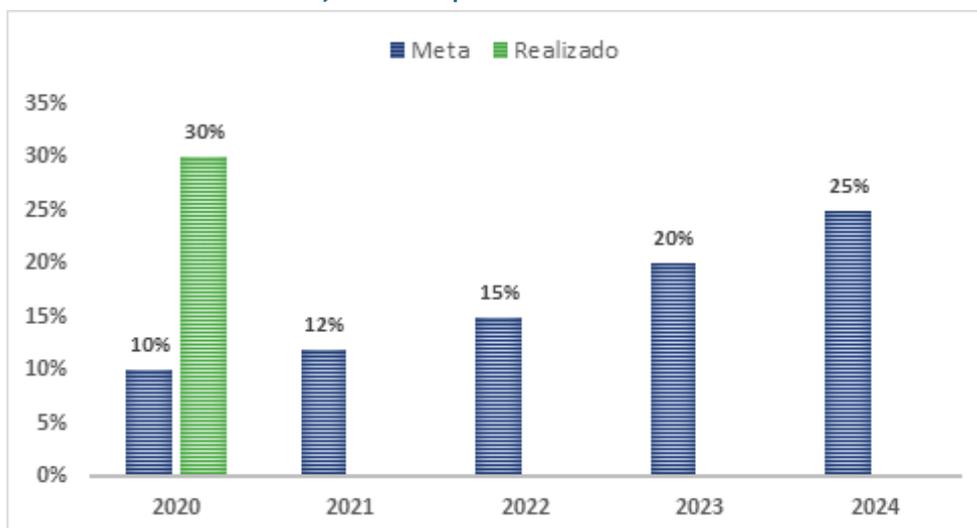
### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de ocorrências de acidentes de trabalho	<2,8%	0,5%	<2,8%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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

### Percentual de redução de despesas discricionárias Matriz – Consad

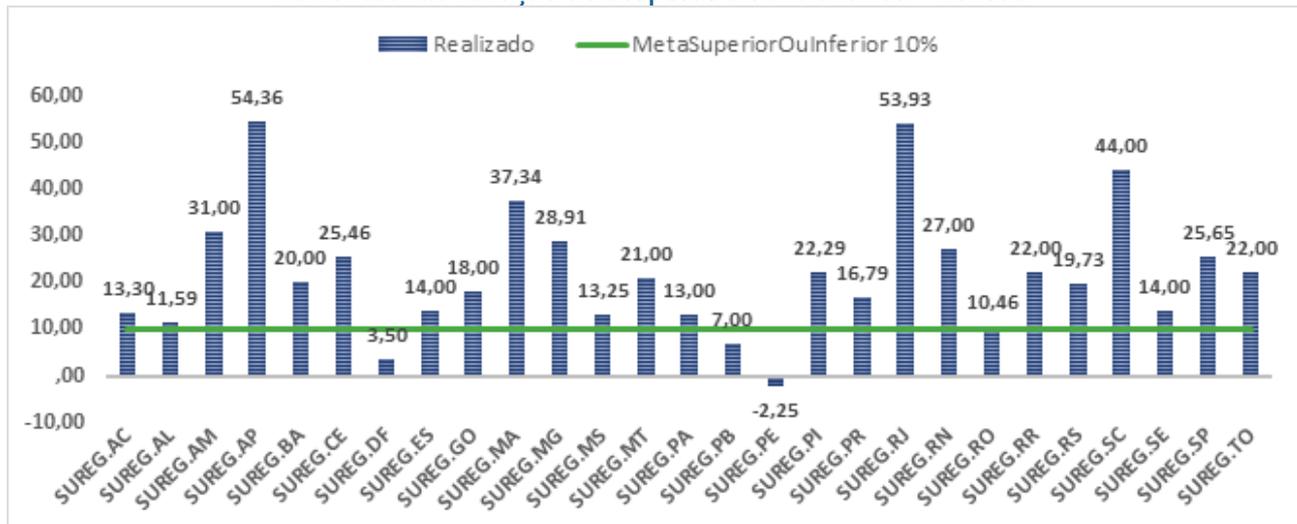


### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de redução de despesas discricionárias – Consad	10%	30%	12%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

### Percentual de redução de despesas discricionárias – Consad



## CONCLUSÃO

O indicador Percentual de redução de despesas discricionárias, mensura a variação, de um exercício para outro das despesas administrativas, com foco na sua redução, do montante de despesas administrativas executadas. No caso vertente, a variável terá consistência com uma medição efetiva quanto à performance da Companhia, buscando nesse sentido, fazer o melhor a um menor custo. Assim as metas propostas se tornam desafiadoras frente ao cenário apresentado.

Em relação ao indicador que afere a força de trabalho – Sest meta não alcançada em razão do elevado número de afastamentos por motivo de Licença médica de até 15 dias registrados no ano.

Em relação ao indicador que mensura o percentual de acidentes de trabalho este foi afetado devido ao número de empregados em Homme Office.

## 4.10. APERFEIÇOAR A GESTÃO ORÇAMENTÁRIA, FINANCEIRA E CONTÁBIL

### DESCRIÇÃO

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

## ANÁLISE

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

A utilização de valores numéricos e a definição das ações com base em parâmetros definidos no enunciado do indicador, permite a extinção de ambiguidade na elaboração e na coleta dos dados.

Teto de Gastos - Sest

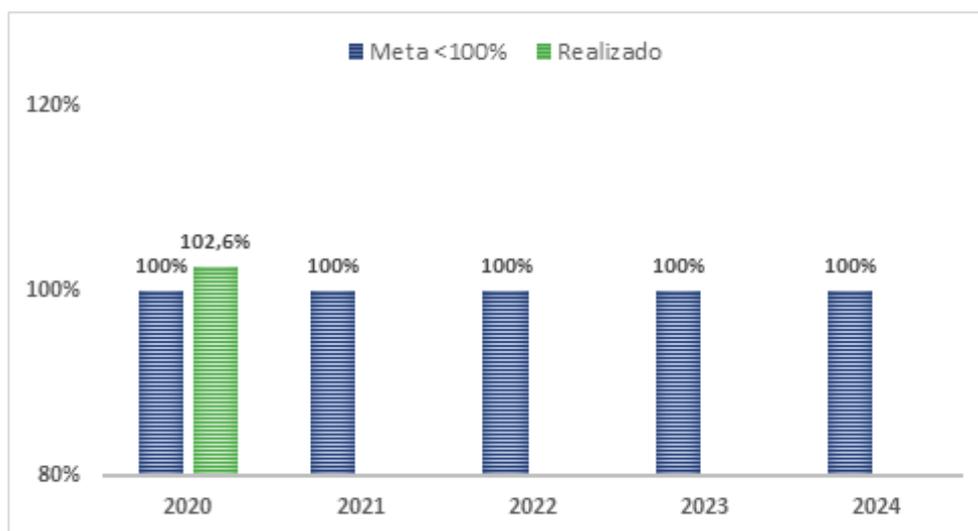


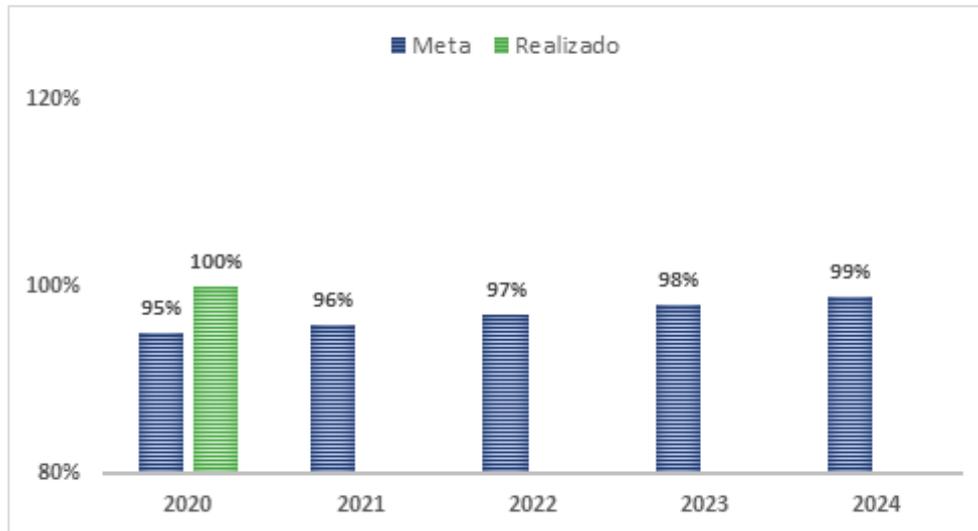
Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Teto de Gastos - Sest	100%	102,6%	<100%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

A Descentralização do Orçamento é proporcionada pela autorização de despesa da unidade orçamentária para a unidade administrativa e esta deve estar apta a liquidar todo recurso que foi solicitado e disponibilizado, preparando assim todo o arcabouço necessário para o trâmite. A utilização de valores numéricos e a definição das ações com base em parâmetros definidos no enunciado do indicador, permite a extinção de ambiguidade na elaboração e na coleta dos dados.

### Índice de utilização de recursos orçamentários (despesas discricionárias)



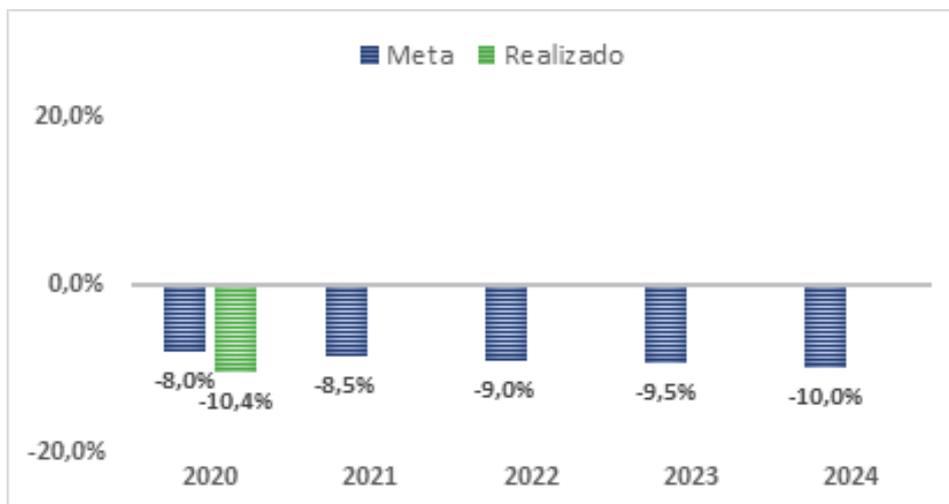
### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de utilização de recursos orçamentários (despesas discricionárias)	95%	100%	96%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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

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



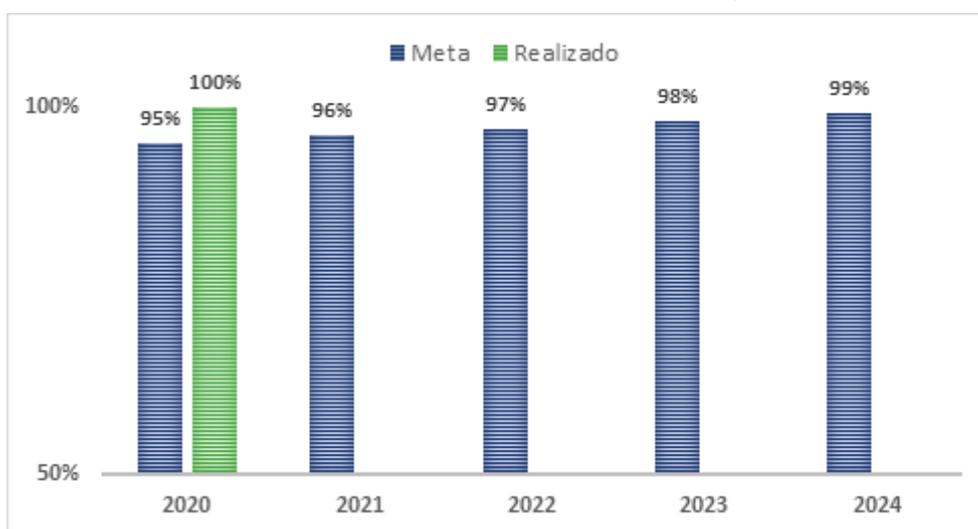
### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de redução de dependência de Recursos do Tesouro Nacional	-8%	-10,4%	-8,5%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

O indicador das regionais mensura a efetividade da descentralização de recursos para as regionais, aferindo a eficiência do uso pela proximidade dos centros de decisão, buscando a otimização da alocação dos recursos públicos. A utilização de valores numéricos e a definição das ações com base em parâmetros definidos no enunciado do indicador, permite a extinção de ambiguidade na elaboração e na coleta dos dados.

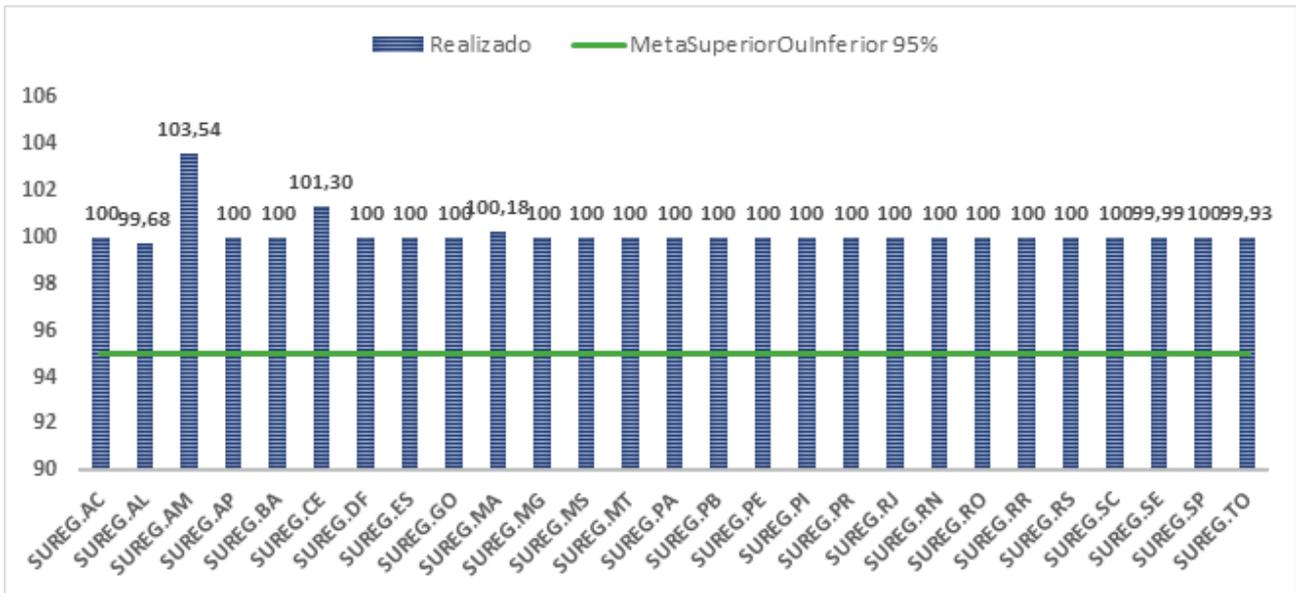
### Percentual de execução de recursos descentralizados (despesas discricionárias)



### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de execução de recursos descentralizados (despesas discricionárias)	95%	100%	96%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme



## CONCLUSÃO

O desafio no alcance das metas propostas está na utilização de quase a totalidade de recursos. Quanto à execução de políticas públicas, a demora da publicação da LOA 2020 dificultou as tratativas para firmação dos acordos. Com relação ao Teto de gastos, não foi possível atingir a meta devido às despesas derivadas de passivos judiciais no 1º e 2º trimestres.

## 4.11. FORTALECER OS SISTEMAS JURÍDICOS E CORRECIONAIS DA COMPANHIA

### DESCRIÇÃO

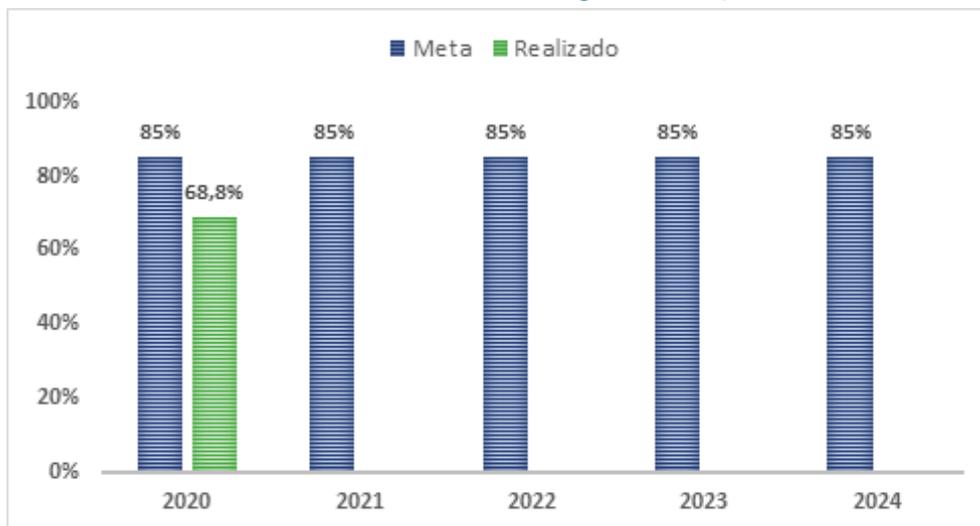
O tema tem como foco aperfeiçoar o desempenho das atividades jurídicas da organização, a partir de um conjunto de indicadores que possibilite mensurar de forma eficiente as demandas do negócio, e a identificar mudanças necessárias para a adoção de ações mais assertivas do departamento jurídico da Companhia.

O objetivo busca por meio de melhorias e definição de prioridades fortalecer os sistemas jurídicos e correcionais da Companhia.

### ANÁLISE

Os indicadores da matriz e regionais permitem o acompanhamento do desempenho da atividade jurídica da Companhia, buscando identificar necessidades de recursos e outras ações de melhoria. A utilização de valores numéricos e a definição das ações com base em parâmetros definidos no enunciado do indicador, permite a extinção de ambiguidade na elaboração e na coleta dos dados.

### Percentual de eficiência no ganho de ações

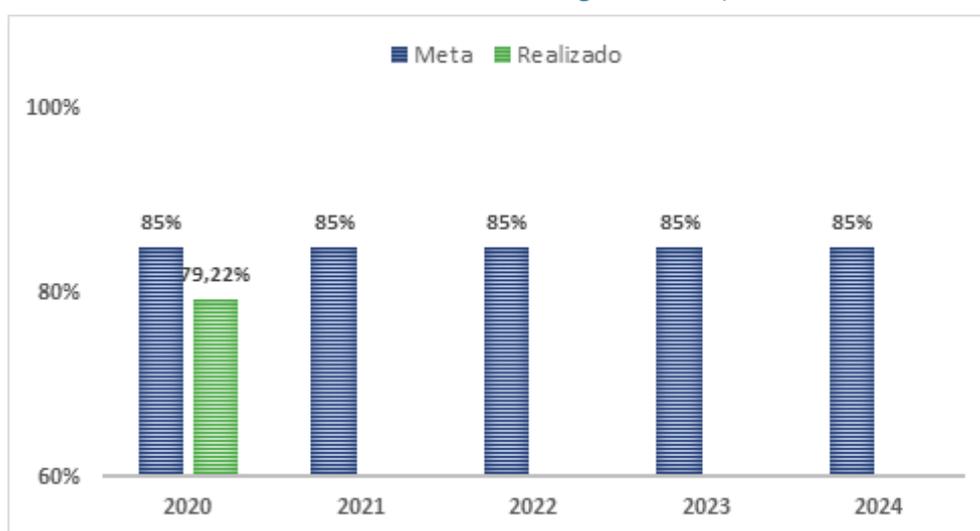


### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de eficiência no ganho de ações	85%	68,8%	86%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

### Percentual de eficiência no ganho de ações

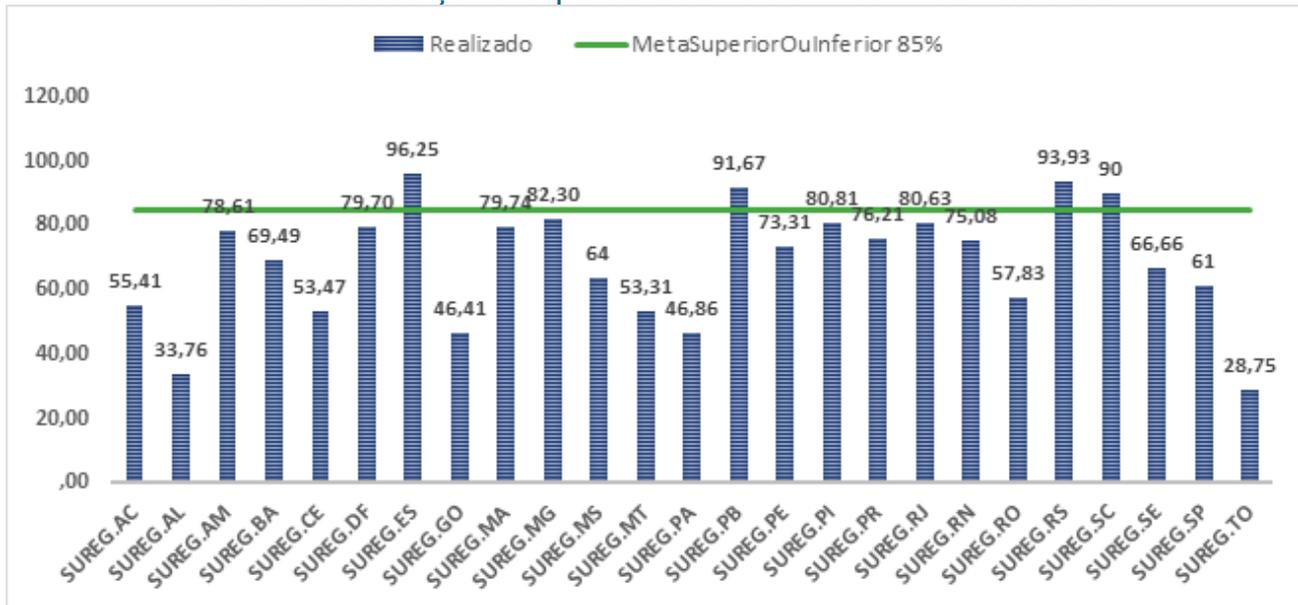


### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2020		2021
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de eficiência no ganho de ações	85%	79,22%	86%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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



## CONCLUSÃO

A meta se torna desafiadora já que em virtude do gradativo trabalho de comunicação entre a PROGE e as PRORE's, de aperfeiçoamento das teses jurídicas e de alimentação do banco de teses.

A meta não foi atingida devido ao grande volume de processos da Conab, cujas ações, que resultaram em derrota perante o Judiciário, se referem a objetos já pacificados por jurisprudência, o que resultou na inviabilidade da reversão em prol da Companhia.

## 5. MONITORAMENTO DOS RISCOS ESTRATÉGICOS

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

A Conab encontra-se exposta a riscos estratégicos relacionados ao mercado, a seu modelo de negócios, possíveis alterações regulatórias e políticas, coadunando com a necessidade de adaptação da sua estrutura orgânica ao cenário mais atual.

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

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

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico da Companhia Nacional de Abastecimento, por meio de uma metodologia participativa e um intenso exercício envolvendo todas as áreas, elaborou os planos e as metas - que nortearão os rumos da organização no período de 2020 a 2024 -, a missão - que representa sua razão de ser - 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, tem como um de seus produtos o Plano de Negócios, com objetivos estratégicos, indicadores e metas construídos em conjunto com o nível tático e operacional da Conab.

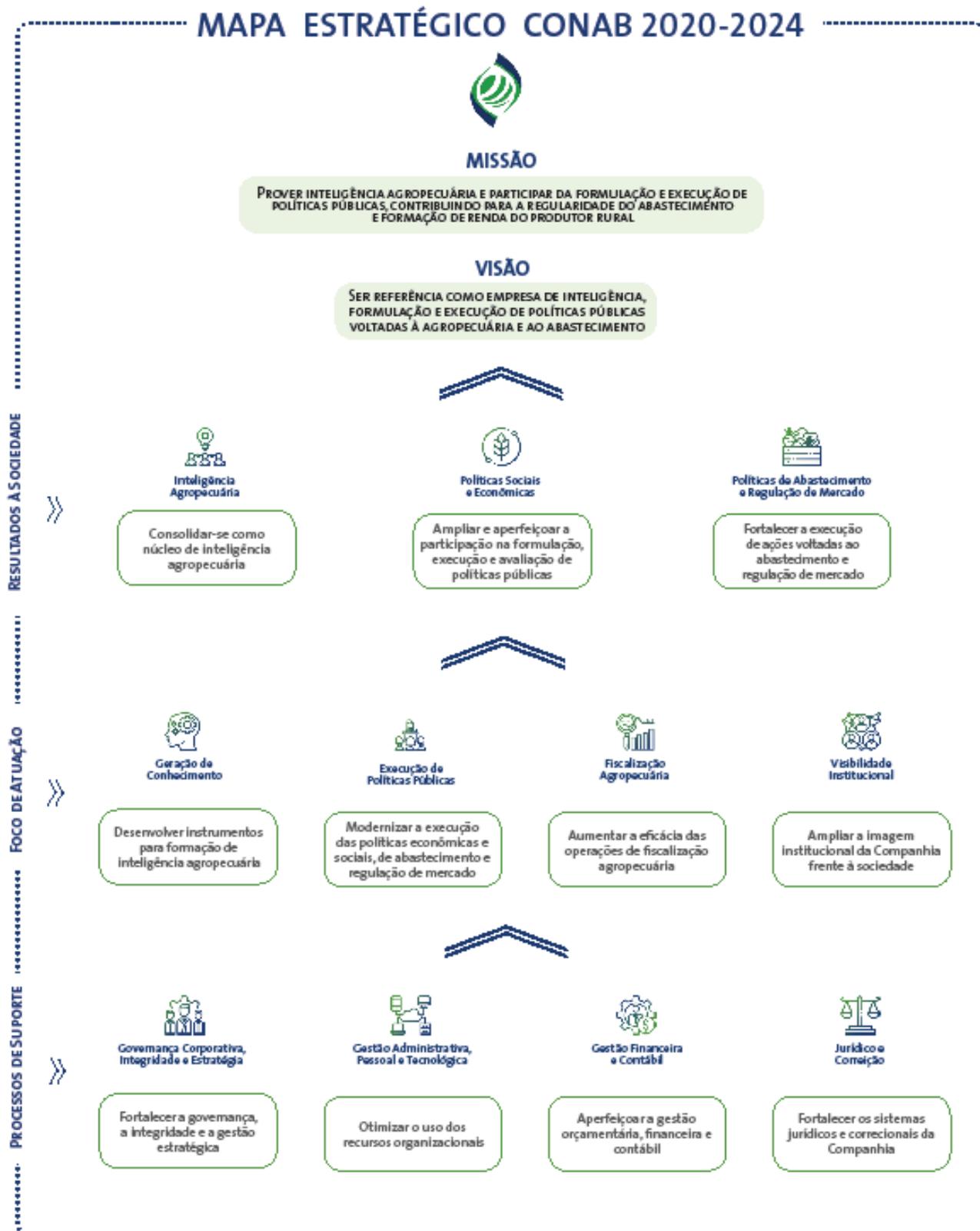
Ao longo da execução da estratégia, é natural que se implemente uma série de ajustes. Seguindo a metodologia participativa, a área de Planejamento se reúne com as áreas meio e finalísticas da Conab para realizar as adequações. Ações preventivas, corretivas e de mudanças no plano foram sugeridas durante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

O monitoramento dos indicadores estratégicos em 2020 evidencia que a Companhia tem sido efetiva no sentido de cumprir com os objetivos definidos nas perspectivas de atuação a partir da aplicação da metodologia de medição e gestão de desempenho Balanced Scorecard - BSC (NORTON E KAPLAN, 1992), em 3 perspectivas: Resultados à Sociedade, Foco de atuação e Processos de Suporte.

Deste modo, com o suporte das áreas meio da Companhia, os processos internos, com foco na geração de conhecimento, na execução de políticas públicas e no abastecimento e regulação, têm direcionado a Conab a aumentar sua participação como núcleo de inteligência agropecuária, ampliar e aperfeiçoar sua participação na formulação, execução e avaliação de políticas públicas, bem como na execução de ações voltadas ao abastecimento e à regulação de mercado.

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

## ANEXO 1. MAPA ESTRATÉGICO



## ANEXO 2. CADEIA DE VALOR

