



**Conab**  
**Companhia Nacional de Abastecimento**

SGAS Quadra 901, Conj. A, Lote 69, Ed. Conab – 3.º andar – 70390-010 – Brasília /DF  
(61) 3312-6314 – conab.ascon@conab.gov.br

OFÍCIO Consad nº 004/2018

Brasília /DF, 29 de junho de 2018.

A Sua Excelência o Senhor  
**SENADOR EUNÍCIO OLIVEIRA**  
Presidente do Congresso Nacional  
Praça dos Três Poderes  
DF - CEP 70160-900  
Brasília /DF

Excelentíssimo Senhor Presidente do Congresso Nacional,

Cumprimento-o cordialmente e em cumprimento ao disposto no Artigo 23, parágrafo 2º da Lei Nº 13.303 de 30 junho de 2016 e nos termos dos Artigos 37, parágrafo 3º do Decreto Nº 8.945 de 27 de dezembro de 2016, encaminho a Vossa Excelência as conclusões e a análise de atendimento das metas e resultados na execução do Plano de Negócios e da Estratégia de Longo Prazo da Companhia Nacional de Abastecimento - Conab.

O presente documento apresenta as conclusões do Conselho de Administração da Conab, empresa pública vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, referente ao ano de 2017,

Respeitosamente,

  
**EUMAR ROBERTO NOVACKI**  
Conselho de Administração  
Presidente

# CONCLUSÕES DO

Conselho de Administração  
sobre o Plano de Negócios 2017  
e Estratégia de Longo Prazo

# 2017-2021



**Conab** Companhia Nacional de Abastecimento

**Conselho de Administração**

**Presidente do Conselho de Administração**

Eumar Roberto Novacki

**Conselheiros de Administração**

Alexandre Pontes Pontes

Antonio Sávio Lins Mendes

Francisco Marcelo Rodrigues Bezerra

Raphael Vianna de Menezes

**Apoio técnico**

Jorge Oliveira Correia Junior

Regina Maria Pereira Gomide dos Reis

# CONCLUSÕES DO

Conselho de Administração  
sobre o Plano de Negócios 2017  
e Estratégia de Longo Prazo

# 2017-2021



**Conab** Companhia Nacional de Abastecimento

<b>MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>1. APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. VISÃO GERAL DA CONAB .....</b>	<b>12</b>
2.1. Identificação .....	12
2.2. Finalidade e competências institucionais .....	12
2.3. Ambiente de atuação .....	14
<b>3. ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO DA CONAB .....</b>	<b>15</b>
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 na Estratégia de Longo Prazo, sua descrição e periodicidade .....	16
3.6. Envolvimento da alta direção .....	16
3.7. Alinhamento das unidades a Estratégia de Longo Prazo .....	16
3.8. Principais dificuldades e mudanças previstas .....	17
<b>4. ANÁLISE E CONCLUSÕES DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO 2017-2021 E PLANO DE NEGÓCIOS 2017 .....</b>	<b>18</b>
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 .....	22
4.5. Sistematizar, divulgar e facilitar o acesso às informações agropecuárias geradas pela Companhia .....	23
4.6. Prover inteligência agropecuária de forma a apoiar o desenvolvimento do setor rural .....	25
4.7. Fortalecer a execução dos programas voltados à agricultura familiar, ao extrativismo e às políticas sociais .....	26
4.8. Fortalecer a execução das políticas públicas de apoio à comercialização e à sustentação de renda no âmbito regional e nacional .....	29
4.9. Desenvolver propostas, estudos e análises para a formulação de políticas públicas .....	32
4.10. Desenvolver estudos e análises para subsidiar a regulação de mercado e a formulação das políticas de abastecimento .....	34
4.11. Otimizar a utilização da rede armazenadora para garantir a execução dos instrumentos de políticas agropecuária .....	35
4.12. Otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab .....	38
4.13. Fomentar a pesquisa e a inovação para desenvolvimento empresarial, com ênfase na sustentabilidade .....	40

4.14. Aperfeiçoar e integrar os instrumentos de Gestão Estratégica .....	42
4.15. Aperfeiçoar os serviços infraestruturais de apoio à Companhia.....	44
4.16. Aperfeiçoar os mecanismos de gestão de pessoas, relações de trabalho, retenção de conhecimento e clima organizacional.....	45
4.17. Fortalecer a imagem da Companhia no exercício do seu papel institucional.....	48
4.18. Aperfeiçoar os mecanismos de apoio jurídico e de correição da Companhia .....	48
4.19. Aperfeiçoar os instrumentos de gestão orçamentária, financeira e contábil .....	50
4.20. Prover novas soluções de TI e infraestrutura atualizada, com vistas a otimização dos processos organizacionais .....	53
4.21. Fortalecer os instrumentos de governança corporativa.....	54
4.22. Aperfeiçoar os instrumentos de fiscalização das operações .....	57
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>

## MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Em 2017, a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) implantou o seu Planejamento Estratégico (PE). O resultado deste trabalho foi a formação da Estratégia de Longo Prazo 2017-2021 e do Plano de Negócios 2017, aprovados pela Diretoria Executiva e pelo Conselho de Administração.

Neste sentido, o ano de 2017 foi marcado pelo desafio de executar a gestão estratégica. Em que pese a existência de alguns obstáculos como cortes orçamentários, perda de pessoal e mudanças de cenários, a execução está sendo exitosa com resultados satisfatórios.

Na Matriz da Companhia foram monitorados 22 objetivos estratégicos, desdobrados em indicadores e metas. Na análise dos indicadores comparados às metas alcançadas, apurou-se que, dos 27 indicadores passíveis de mensuração, 21 (78%) alcançaram as metas e 6 (22%) não alcançaram.

Os resultados indicam que a Companhia tem conseguido aumentar 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 o aumento no número de acessos ao site da Conab, na apresentação de novas propostas de políticas públicas ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa), na quantidade de conjunturas realizadas, na taxa média mensal de armazenagem e no fator de rotatividade. Além do 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**

Eumar Roberto Novacki

### **Conselheiros de Administração**

Alexandre Pontes Pontes

Antonio Sávio Lins Mendes

Francisco Marcelo Rodrigues Bezerra

Raphael Vianna de Menezes

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIações

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

<b>MP</b>	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
<b>NOC</b>	Normas da Organização
<b>PAA</b>	Programa de Aquisição de Alimentos
<b>PAINT</b>	Plano Anual de Auditoria Interna
<b>PDV</b>	Programa 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

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 2017, em cumprimento aos termos do artigo 37, parágrafo 3º do Decreto 8.945, 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, considerando os fatores de identificação, finalidade, competências e ambiente de atuação; Estratégia de Longo Prazo 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 final, documentos complementares estão disponibilizados como anexos.

O ano de 2017 foi marcado pela implementação da Estratégia de Longo Prazo da Conab. Em consonância com a Lei 13.303/2016, a Conab buscou realizar suas atividades mantendo o foco em sua missão institucional. Os objetivos estabelecidos e monitorados abrangem suas entregas 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.

Os detalhamentos dos resultados são apresentados no capítulo 4. No último trimestre de 2017, o planejamento foi desdobrado para as Superintendências Regionais, 21 indicadores foram monitorados e os resultados ainda são objeto de análise.

A Estratégia de Longo Prazo prevê para o próximo ano metas mais desafiadoras. Os resultados apresentados em 2017 subsidiam os gestores no processo de decisão sobre revisão de indicadores, metas e da necessidade de reestruturação dos processos organizacionais.

O Plano de Negócios 2017 faz parte da Estratégia de Longo Prazo da Conab. Elaborado conforme preconiza a Lei 13.303/2016, esse Plano cumpriu o objetivo de traduzir 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.

Em 2017, a Companhia passou por contingenciamento de despesas e executou um Plano de Demissão Voluntária (PDV), que como toda mudança ambiental, teve reflexo nos processos de gestão de todas as áreas e no alcance de suas metas. Assim, os resultados indicam que a Companhia tem conseguido aumentar 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.

## 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

**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:** Eumar Roberto Novacki

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Alexandre Pontes Pontes

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Antonio Sávio Lins Mendes

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Francisco Marcelo Rodrigues Bezerra

**CONSELHEIRO DE ADMINISTRAÇÃO:** Raphael Vianna de Menezes

#### DIRETORIA EXECUTIVA

**DIRETOR-PRESIDENTE:** Francisco Marcelo Rodrigues Bezerra

**DIRETORA-EXECUTIVA DE POLÍTICA AGRÍCOLA E INFORMAÇÕES:** Cleide Edvirges Santos Laia

**DIRETOR-EXECUTIVO DE ADMINISTRAÇÃO, FINANCEIRO E FISCALIZAÇÃO:** Danilo Borges dos Santos

**DIRETOR-EXECUTIVO DE OPERAÇÕES E ABASTECIMENTO:** Jorge Luiz Andrade da Silva

**DIRETOR-EXECUTIVO DE GESTÃO DE PESSOAS:** Marcus Luis Hartmann

### 2.2. FINALIDADE E COMPETÊNCIAS INSTITUCIONAIS

A Conab é uma empresa pública, dependente do Tesouro Nacional, cujas ações pertencem 100% a união, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa). Foi criada pela Lei 8.029, de 12 de abril de 1990, iniciou suas atividades em 1º de janeiro de 1991, e é 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. Tem como objetivos: planejar, normatizar e executar a Política de Garantia de Preços Mí-

nimos 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, e observado o Decreto 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 2017. Mesmo assim, especificamente 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 2017, sendo 27,8% pertencentes ao estoque público e 72,2% a terceiros.

Quanto à atuação da Companhia no apoio à comercialização, no período de janeiro a dezembro de 2017 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. Isso 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 à 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 da Estratégia de Longo Prazo na Conab, realizou-se um estudo mais amplo e detalhado desse ambiente. A partir da metodologia Análise S.W.O.T. identificou-se no ambiente interno e externo pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, respectivamente.

## 3. ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO DA CONAB

### 3.1 ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO

A Estratégia de Longo Prazo foi elaborada, elaborado conforme prevê a Lei 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 da Estratégia de Longo Prazo, contemplou três fases: diagnóstico e formulação da estratégia, execução e controle da estratégia.

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

- Metodologia para análise de cenário – Análise 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 Guia para o Corpo de Conhecimentos sobre Gestão de Processos (CBOK) 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](http://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 da Estratégia de Longo Prazo, encontram-se anexo. O monitoramento dessas ações é realizado no Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento (Siop), disponível em: [www.siop.planejamento.gov.br/siop](http://www.siop.planejamento.gov.br/siop).

### **3.4. INDICADORES DE DESEMPENHO RELACIONADOS À GESTÃO ESTRATÉGICA**

Durante o ano de 2017 na Matriz, foram monitorados 27 indicadores passíveis de mensuração: 12 na perspectiva Processos Internos e 15 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.

### **3.5. REVISÕES OCORRIDAS NA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO, SUA DESCRIÇÃO E PERIODICIDADE**

Em outubro, foram realizadas Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE). Na ocasião foram solicitadas 13 alterações: 5 na adequação de indicador; 4 na adequação de meta; e 4 solicitações de inclusão de indicador. Dessas solicitações, 9 foram aprovadas pelo Conselho de Administração (Consad) e atualizadas no Plano de Negócios 2017. Conforme prevê a Lei 13.303/2016, a Estratégia de Longo Prazo foi também atualizada para, no mínimo, os próximos cinco anos com definições de metas até 2022.

### **3.6. ENVOLVIMENTO DA ALTA DIREÇÃO**

A Estratégia é apoiada 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 e 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 da Estratégia 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 A ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO**

A construção da Estratégia contou com participação não só das Superintendências da Matriz como também das Superintendências Regionais. Por meio de videoconferências que reuniram supe-

rintendentes e gerentes foram apresentados e discutidos indicadores e metas, desdobrados para cada regional. Com isso, em 2017 o último trimestre já foi passível de monitoramento nas Superintendências Regionais.

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

As principais dificuldades verificadas para a implementação da Estratégia de Longo Prazo 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, especializadas em gestão estratégica;
- Adequação da metodologia: identificar e aplicar metodologias de elaboração e acompanhamento do planejamento;
- Disseminação da cultura do Planejamento Estratégico;
- Indisponibilidade de sistema de informação adequado para acompanhar os resultados dos indicadores.

A execução da Estratégia 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 2017-2021 E PLANO DE NEGÓCIOS 2017

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 na Estratégia de Longo Prazo da Conab e desdobrados no seu Plano de Negócios 2017. Conforme descrito a seguir:

### 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, é desenvolvida a capacidade de construir cenários futuros (visão de médio e longo prazo) em momentos oportunos. Além do desenvolvimento de estudos e análises, busca-se atuar na formulação dos instrumentos necessários para executar as políticas agropecuárias e de abastecimento.

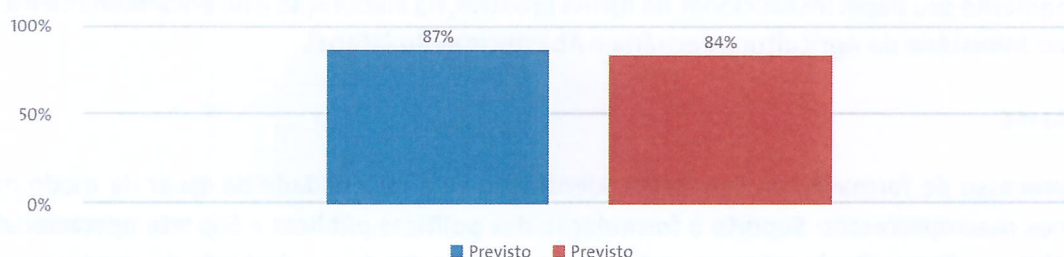
#### ANÁLISE

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 se 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	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Informações disponibilizadas voltadas à inteligência agropecuária	87%	84%	90%

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.

Como se constata no gráfico acima, a meta de 87% não foi alcançada. O principal motivo deve-se ao indicador **Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia**, que não alcançou a meta prevista.

### CONCLUSÃO

Este indicador tem se mostrado efetivo para mensurar a participação da Conab como núcleo de inteligência agropecuária. A meta estabelecida 87%, 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.

## 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).

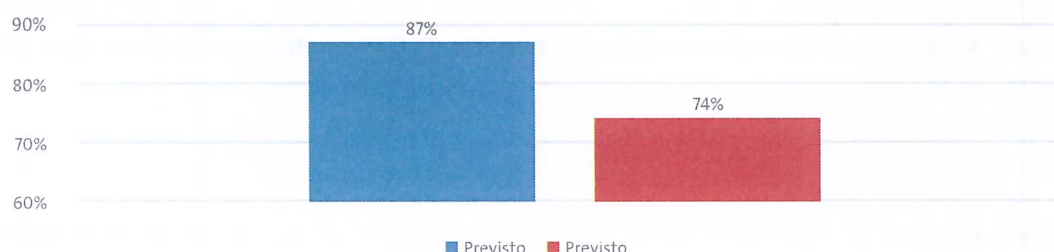
## ANÁLISE

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**; e **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.

### Número de participações em formulação de Políticas Agrícolas



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de participações em formulação de políticas públicas	87%	74%	90%

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 Vendas em Balcão**, **Índice de execução dos programas voltados para a comercialização e sustentação de renda da perspectiva processos internos**.

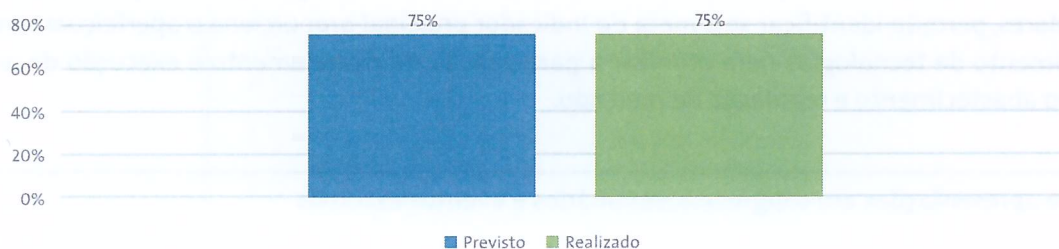
Como se constata no gráfico acima, a meta de 87% não foi alcançada, o principal motivo deve-se aos indicadores **Índice de execução dos programas voltados para a agricultura familiar, extrativismo e políticas sociais**; **Índice de acesso ao programa de vendas em balcão**; e, **Índice de execução dos programas voltados para a comercialização e sustentação de renda**, que não alcançaram a meta.

## 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 – super safra, por exemplo), sob os quais não há governabilidade da área, até aspectos relacionados à necessidade de readequação do indicador e redesenho de processo.

Para o próximo ano, a meta relacionada ao indicador será de 90%, portanto, mais desafiadora. Algumas áreas da Companhia terão de se reestruturar para conseguirem atingi-la. Em alguns casos, será também necessário avaliar a adequação do indicador e meta.

### Índice de eficiência operacional



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de eficiência operacional	75%	75%	80%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

### 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 tem como competências e atribuições contribuir 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; e 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**; e **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.

#### Número de apresentações em congressos, seminários e eventos externos



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de apresentações em congressos, seminários e eventos externos	32	34	33

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. Indicador que, aliado a um plano de marketing, pode evidenciar a Conab nos assuntos ligados à agropecuária. Em 2017, a meta de 32 apresentações foi ultrapassada, chegando a um total de 34.

### 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 empresa como referência em inteligência agropecuária.

O principal desafio para o próximo exercício é o esforço ativo para a conquista de novos espaços (eventos do agronegócio), por meio da elaboração e execução de um plano de divulgação e treinamento para que os analistas promovam 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 possui 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 da Estratégia de Longo Prazo da 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. Implantou-se a ferramenta ConabCast, que visa facilitar a divulgação de informações em áudio para emissoras de rádio. Além disso, foi feita uma expansão da atuação da Conab em mídias digitais por meio de publicações em Facebook e Twitter, gerando compartilhamentos, *retweets* e novos cliques. Em 2017, foi conduzida a reformulação do portal institucional da Conab, visando melhorar a navegabilidade, sistematização das informações e busca de conteúdo.

### Número de acessos ao portal de informações da Conab



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de acessos ao portal de informações da Conab	5 milhões	5.723.855	3,5 milhões

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Especificamente no que tange ao indicador número de acessos ao portal da Conab, verificou-se que a meta inicialmente proposta foi superada, mesmo com as deficiências do portal atual, que devem ser corrigidas com o novo portal, ampliando ainda mais os acessos.

### CONCLUSÃO

A ampliação da atuação de Comunicação da Conab teve como foco canais mais democráticos, como o rádio e a internet. Como consequência, a Companhia obteve maior alcance dos *stakeholders* identificados. A integração entre os canais de comunicação também teve impacto positivo na unificação do discurso da Conab e posicionamento institucional de melhor qualidade.

Para o ano de 2018, dever-se-á dar continuidade às ações de comunicação, lançar e acompanhar o desempenho do novo portal institucional, bem como do portal de informações agropecuárias, outra ferramenta on-line que deve ser lançada em 2018, e buscar novas maneiras de ampliar a presença da Conab como fornecedora de informações e conhecimento.

Cabe apontar que a meta estabelecida para 2017 foi calculada de acordo com a fórmula inicialmente proposta, que possuía uma inconsistência técnica, a saber: o cálculo estimado da meta de 5 mi-

lhões de acessos contabilizava o somatório de dois indicadores diferentes apontados pelo relatório do Google Analytics (visualizações de páginas e visualizações de páginas únicas). O correto é contabilizar somente um destes indicadores, recomendando-se o acompanhamento pelo indicador **Visualizações de páginas**. Para o cálculo referente a 2017, foram somadas as visualizações de páginas (3.224.881) e visualizações de páginas únicas (2.498.974), totalizando 5.723.855. Para 2018, já foi feita a correção de cálculo para contabilizar somente visualizações de páginas, prevendo-se, portanto, uma meta de 3,5 milhões de visualizações.

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

### DESCRIÇÃO

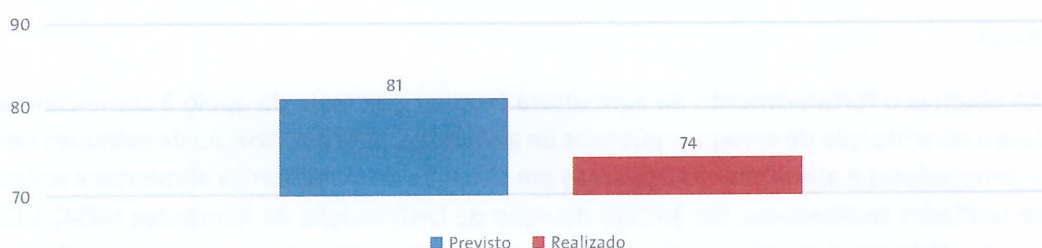
Dotar-se de excelência, competência, imparcialidade e credibilidade na geração de informação e conhecimento. Universalizar o acesso à informação. Subsidiar e auxiliar o governo na formulação de políticas públicas. Contribuir para o melhor planejamento e fortalecimento do setor agropecuário, segurança 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.

Em 2017, a Conab divulgou um conjunto de publicações que contribuíram 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	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de publicações voltadas ao negócio da Companhia	81	74	82

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

A justificativa para o não cumprimento do indicador tem relação com o cenário e os problemas relacionados ao quadro de pessoal. No primeiro semestre, houve grande dificuldade de mobilização e motivação dos profissionais que estavam envolvidos no processo de estudos técnicos, em função do processo de tomada de decisão quanto ao Plano de Demissão Voluntária (PDV), inclusive pela antecipação do cronograma de desligamento. No segundo semestre, a falta desses profissionais reduziu a capacidade de elaboração dos estudos.

### 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, 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.

## 4.7. 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

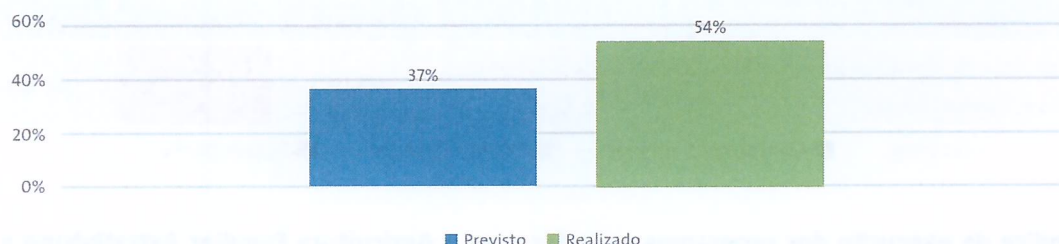
O PAA objetiva o fortalecimento da agricultura familiar por meio do apoio à comercialização, e contribui para a constituição de estoques públicos de alimentos, para a formação de estoques pelas organizações fornecedoras e atendimento a pessoas em situação de insegurança alimentar e nutricional por meio 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 disponibiliza-

dos aos segmentos assistidos que se encontram 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**.

Em 2017, as aquisições de alimentos totalizaram R\$ 124,71 milhões, beneficiando mais de 18 mil famílias de agricultores em âmbito nacional. Outra iniciativa da Companhia relacionada ao segmento da agricultura familiar consiste na parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para pequenos investimentos em infraestrutura produtiva.

Também foi firmado o Termo de Execução Descentralizado nº 05/2017, entre o Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MDS) e a Conab, visando a operacionalização da ADA ao longo do exercício, contemplando, também, o ano de 2018. Foram distribuídos o equivalente a 5.573.996 Kg de alimentos aos segmentos atendidos (indígenas, acampados e quilombolas). Também foi publicado o TED nº 06/2017, entre o MDS e a Conab, para o atendimento excepcional a comunidades ribeirinhas de Barcarena e Abaetetuba, no estado do Pará, afetadas pelo naufrágio do navio Haidar, ocorrido em 2015. Comparativamente a 2016, houve um decréscimo de aproximadamente 57% no quantitativo de alimentos distribuídos devido à redução do número de segmentos contemplados e das famílias atendidas.

#### Índice de capacitação de agricultores familiares, suas organizações e unidades receptoras contratadas no PAA



Fonte: Conab

#### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

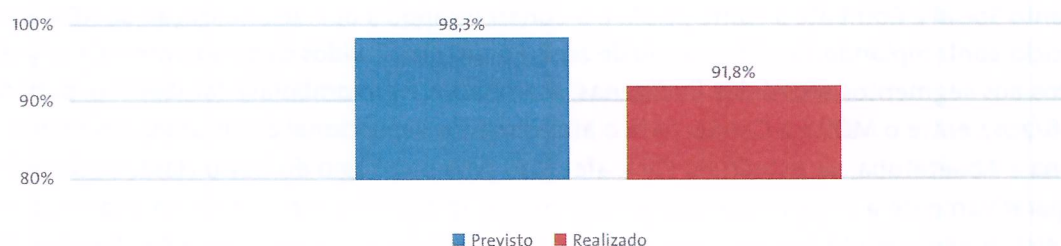
ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de capacitação de agricultores familiares, suas organizações e unidades receptoras contratadas no PAA	37%	54%	38%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

A busca pela qualificação da execução do PAA é constante. Desde o início da sua implementação, por meio dos trabalhos da Auditoria Interna (Audin) e, posteriormente, com a execução ordinária de etapas de fiscalização, além da criação de ferramentas, sistemas de controle de projetos e das prestações de contas (PAANet Proposta e PAANet Entregas), a Conab busca o aprimoramento dessa execução.

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 contratadas no PAA torna-se importante na medida em 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.

### Índice de execução dos programas voltados para a agricultura familiar, extrativismo e políticas sociais



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de execução dos programas voltados para a Agricultura Familiar, Extrativismo e Políticas Sociais	98,3%	91,8%	98,6%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

O **Índice de execução dos programas voltados para a Agricultura Familiar, Extrativismo e Políticas Sociais**, no âmbito da Companhia, é calculado mensurando-se o total de recursos executados, dividido pelos recursos recebidos, multiplicado por 100, referentes à Ação de Distribuição de Alimentos. Ao contrário de 2016, em 2017 o Termo de Execução Descentralizada (TED) foi específico para a referida Ação, um grande avanço obtido no exercício, que favoreceu um desempenho adequado da operação como um todo. Além disso, os recursos foram repassados de forma célere e tempestiva, contribuindo positivamente para a execução efetiva de todas as etapas previstas. Por não ter sido atingida a meta almejada, a Companhia entende que o resultado não foi em todo ruim, ainda mais quando se considera que a operação requer tempo suficiente para aquisição, recebimento, análise de qualidade, montagem das cestas e disponibilização/entrega dos produtos, e que o TED foi publicado somente em meados do exercício.

Em 2017, a dotação orçamentária foi de R\$ 200 milhões, com meta de aquisição de 300 mil/toneladas. No entanto, de maneira geral, o mercado operou acima dos preços mínimos, não necessitando da atuação governamental. As exceções foram o trigo e o milho, que demandaram operações de apoio à comercialização. No caso do trigo, a opção do governo foi realizar operações de PEP/Pepro, que tam-

bém foram replicadas para o milho. No caso do milho também foram feitas operações de Contratos de Opção, no entanto, foram utilizados os recursos do Programa 2077 (Agropecuária Sustentável), já que eram suficientes.

## CONCLUSÃO

Em 2017 foram realizadas importantes inovações, dentre as quais podemos destacar a alocação orçamentária por Unidade Federativa, com base em um ranking para classificação dos projetos e a criação de um cronograma para análise e contratação das propostas, além da revisão do Manual de Operações da Conab (MOC) Título 30, que trata da regulamentação de produtos processados.

Ainda 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 em 2017 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.

No âmbito da execução das ações voltadas à agricultura familiar pela Conab em 2018, um dos desafios consiste 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 dos públicos beneficiários.

Cabe também destacar, como desafio, o êxito na conclusão do TED nº 05/2017, especialmente no que se refere à aquisição dos produtos e à destinação das cestas de alimentos às famílias beneficiárias. Neste caso, destaca-se o papel fundamental dos parceiros envolvidos na operação, responsáveis pela retirada do produto ou pela indicação das rotas de entrega, no caso de atendimento aos indígenas.

## 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

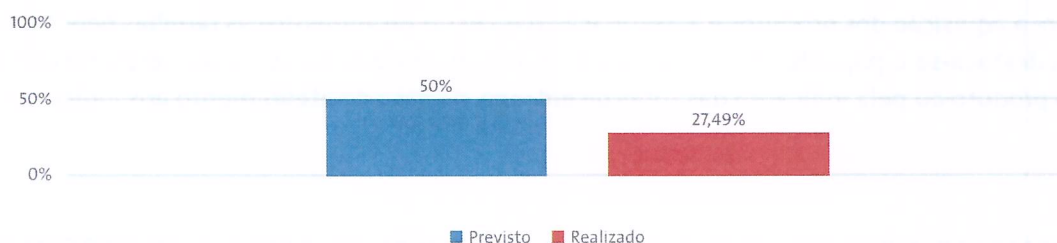
segmento de criadores de pequeno porte de aves, suínos, bovinos e caprinos em todo o país. Também permite verificar a constância do abastecimento do produto nas Unidades Armazenadoras da Conab e o alcance da capilaridade da rede armazenadora.

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.

Em 2017, o PRoVB contemplou, aproximadamente, 30 mil criadores de pequeno porte, com mais de 140 mil atendimentos, o que reforça a relevância social do Programa. Comparando-se ao ano de 2016, houve um aumento de aproximadamente 25% no volume de vendas do milho no Programa, saltando-se de 165.255 toneladas para 206.078 toneladas de grãos comercializados. Os dados consolidam o PRoVB como importante instrumento no âmbito da política de abastecimento social do país.

Ao longo do ano 2017 foram realizadas operações de Pepro, PEP e COV. O escoamento proporcionado pelo Pepro e PEP foi de 531,9 mil/toneladas de trigo e 9.227,4 mil/toneladas de milho, isso ultrapassou o resultado de 2016 em 9.314,6 mil/toneladas. Com as operações de COV foi possível recompor os estoques públicos a partir da negociação de 37 mil contratos ofertados e 31.836 negociados, proporcionando uma entrada de 859.572 toneladas de milho até o dezembro de 2017. Em 2016 não houve operações de COV. Tais negociações garantiram aos produtores ou cooperativas de produtores rurais que participaram das operações o preço mínimo e ainda contribuíram com o escoamento, reduzindo a pressão da oferta dos produtos citados nos estados de GO, MS, MT, PR, RS e SC.

### Índice de acesso ao Programa de Vendas em Balcão



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de acesso ao Programa de Vendas em Balcão	50%	27,49%	55%

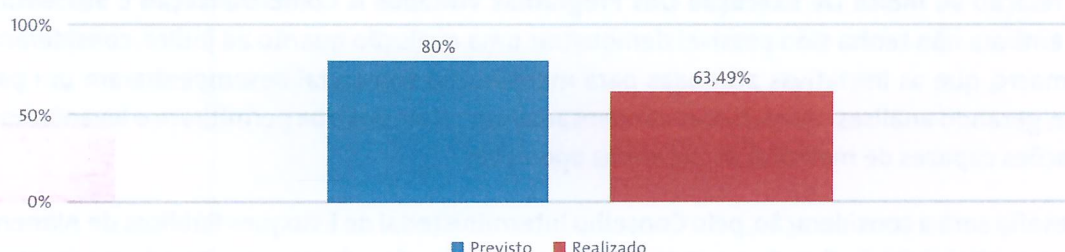
LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Para o ano de 2017, verificou-se que o resultado foi “desconforme”. Os principais fatores que interferiram negativamente no desempenho alcançado foram, dentre outros: 1) fatores extrínsecos à

Companhia (super safras e ofertas abundantes de milho, reduzindo o interesse de criadores pelo produto do governo); 2) grande número de novos cadastrados no Programa em virtude do estabelecimento da subvenção ao preço de venda nas regiões Norte e Nordeste, mas que não chegaram a efetuar sequer uma compra; e 3) metas superestimadas para o Programa, definidas, inicialmente, no percentual previsto acima, pelo fato de 2017 ter sido o primeiro ano de mensuração, sem parâmetros bem definidos para o estabelecimento de metas mais realistas.

Convém acrescentar que, no quesito **Auditabilidade**, o indicador em discussão possui dados facilmente verificáveis, na medida em que a Conab já conta com sistemas de captação de informações que permitem o monitoramento e o cruzamento entre o que é indicado pelas Superintendências Regionais e o que efetivamente consta nos sistemas.

### Gráfico de indicadores de resultado



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de execução dos programas voltados à comercialização e a sustentação de renda	80%	63,49%	85%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

O indicador não alcançou a meta estipulada em 80%. Ao analisar o índice, foi identificado que ele não retrata a eficácia da operação por se vincular a maior utilização dos recursos disponibilizados. Entretanto, essa não é uma meta da política pública de apoio à comercialização e sustentação de renda, que ao ser lançada pode obter o equilíbrio de mercado, sem que seja utilizado o recurso ou, ainda, que seja utilizado em parte.

Ressalta-se que a execução dos indicadores de esforço vinculados ao índice foi exitosa, proporcionando maior acompanhamento às operações com a realização de reuniões quinzenais e a geração de relatórios. Tais dados permitiram identificar pontos de melhorias para as próximas operações e, ainda, alterações positivas no decorrer das operações correntes, de forma que serão adotadas como boas práticas.

Vislumbrando mitigar os fatores apresentados quanto à baixa do resultado, foi proposto novo índice para o exercício de 2018: **Índice de capacitação a Superintendências Regionais**. Tal alteração buscará o fortalecimento da política com a capacitação das Superintendências Regionais envolvidas no processo, pois permitirá agir de forma preventiva na atividade operacional. Dessa forma, pretende-se otimizar o tempo das análises operacionais e apresentar entregas mais eficazes aos participantes.

## 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 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.

O desafio será a consideração, pelo Conselho Interministerial de Estoques Públicos de Alimentos (Ciep), da proposta inicial da Conab, enviada ao Mapa em novembro de 2017 e reiterada em janeiro de 2018, consubstanciada em Nota Técnica específica, na qual se justifica a necessidade de liberação da venda, para o ano de 2018, do quantitativo de 200 mil/toneladas de milho para o Programa.

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

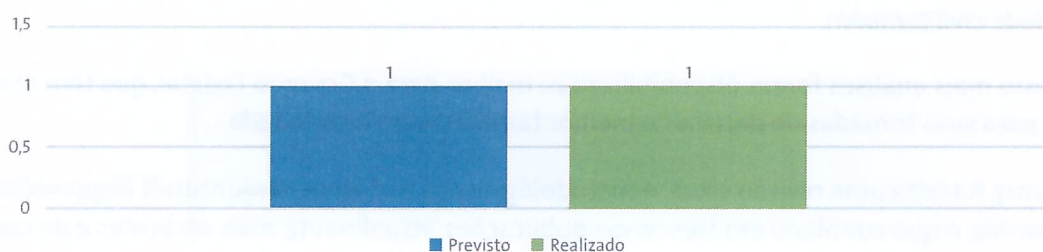
O avanço da agropecuária, tanto em tamanho como em tecnologia, exige novas formas de ação do governo. Sendo assim, percebe-se a necessidade de modernização dos instrumentos de Política Agrícola adotados no Brasil. Dessa forma, por participar da elaboração, planejamento e avaliação dos

instrumentos, a Conab apresenta competência para desenvolver e propor estudos e análises para a formulação de instrumentos de política agrícola nacional.

Uma série de estudos e discussões com diferentes instituições foram promovidas afim de se chegar a uma proposta de instrumento que atenda às necessidades atuais do produtor brasileiro e que, ao mesmo tempo, cumpra os requisitos de eficácia e economicidade que precisam ser perseguidos pelo poder público.

No exercício anterior não foram apresentadas propostas e atualmente a Conab passa a ter um comportamento mais ativo, se desafiando a repensar anualmente os instrumentos de política agrícola nacional e apresentando propostas para modernização destes instrumentos.

### Número de propostas de novas políticas públicas apresentadas



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de propostas de novas políticas públicas apresentadas	1	1	2

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

O indicador refere-se ao número de propostas de novos Instrumentos de política agrícola nacional produzidos pela Conab e encaminhados, como propostas ao Mapa ou demais órgãos governamentais que teriam interesse no desenvolvimento de tal instrumento.

### CONCLUSÃO

A Conab apresentou uma proposta de novo instrumento de política agrícola nacional que atinge problemas atuais, com uma proposta condizente com os conceitos modernos de políticas públicas. Assim entende-se que a Conab ofereceu bom subsídio à formulação da política agrícola nacional.

O desenvolvimento de instrumentos modernos e eficazes é um trabalho complexo, visto que exige, além da experiência na área, análises profundas e multidisciplinares. A meta dobrada para 2018 exigirá mais tempo e empenho da Companhia.

#### 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 uma informante qualificada.

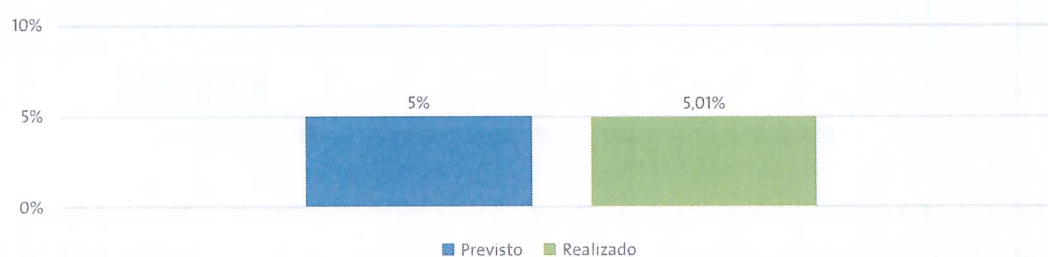
##### ANÁLISE

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 sociedade civil também.

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

Em 2017, foi feita uma revisão visual e metodológica dos trabalhos conjunturais disponibilizados pela Companhia, o que culminou em três novas publicações, visualmente mais atraentes e de conteúdo modernizado. Tal reformulação também resultou no aumento da quantidade de análises disponibilizadas.

##### Índice de ampliação do número de conjunturas realizadas



Fonte: Conab

##### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de ampliação do número de conjunturas realizadas	5%	5,01%	10%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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 qualidade, tendo em vista que para haver o correto aproveitamento no aumento do número de conjunturas, elas precisam ser modernizadas, melhor organizadas, com conteúdo, aparência e linguagem mais acessíveis. Tais mudanças foram discutidas e implementadas no primeiro trimestre de 2017.

### CONCLUSÃO

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.

A área responsável pelas conjunturas, atualmente, trabalha com um contingente reduzido de profissionais aptos à produção dessas análises, o que poderá dificultar o alcance da meta de 2018, que será o dobro da de 2017. Assim, se faz necessário direcionar esforços para mitigar os problemas descritos.

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

### DESCRIÇÃO

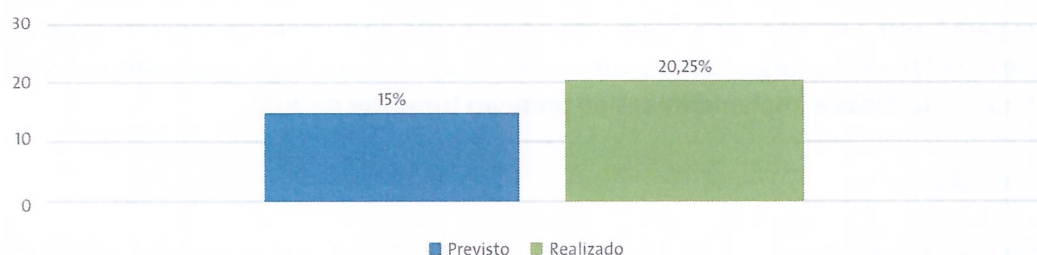
Aperfeiçoar os mecanismos de gestão estratégica de armazenagem, procurando os melhores modelos e métodos, com foco na otimização de recursos e aumento da eficiência da rede própria da Companhia.

### ANÁLISE

Durante a elaboração da Estratégia de Longo Prazo da Conab, ainda em 2016, as Unidades Armazenadoras (UAs) 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 30/2013, firmado entre a Conab e o Banco do Brasil em 17 de setembro de 2013.

Por meio de sua rede própria, a Conab armazenou 310.271 toneladas/mês, em média, no exercício de 2017, sendo 27,8% pertencente ao estoque público e 72,2% a terceiros. O faturamento operacional médio com serviços de armazenagem na Companhia representou cerca de R\$ 1,9 milhão ao mês, totalizando R\$ 23.928.428 no ano de 2017, o maior faturamento nos últimos cinco anos, correspondendo a um aumento de, aproximadamente, 54,3% em relação a 2016.

### Taxa de ocupação média mensal da rede de armazéns próprios



Fonte: Conab

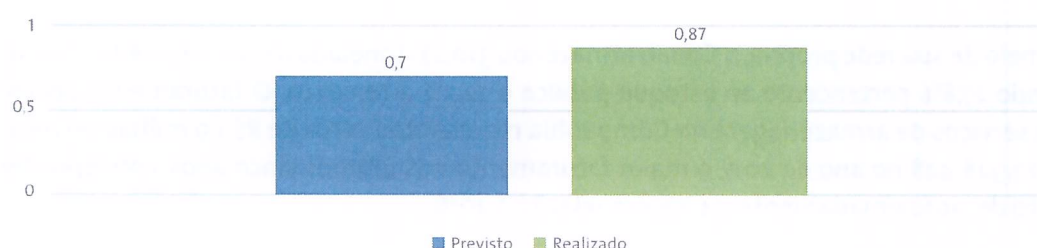
### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Taxa de ocupação média mensal da rede de armazéns próprios	15%	20,25%	20%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

A taxa de ocupação média mensal (%) foi obtida pela relação entre a média de ocupação mensal do armazém em relação a sua capacidade estática total. Este indicador fornece informação sobre o percentual de aproveitamento do espaço de estocagem (em toneladas) de cada UA. Em termos gerais, a taxa de ocupação média mensal para o ano de 2017 foi de 20,25%, 5,25 pontos percentuais acima da meta estabelecida de 15%. Verificou-se que 84,6% das 22 Suregs alcançaram a meta de taxa de ocupação média mensal para o ano de 2017, sendo que, nove Superintendências Regionais (AC, AL, CE, DF, GO, MA, MG, PI, RN) alcançaram a meta anual estabelecida, já no 3º trimestre. Em que pese a variação ocorrida no índice para algumas Suregs, com decréscimo em alguns trimestres, a maioria alcançou a meta, com exceção das Superintendências Regionais de MA, PA, PB, RS, SC e SP. Destas, SP, SC e RS não apresentaram grandes oscilações no índice avaliado ao longo do ano, porém as Suregs de PA, PB e MA apresentaram resultados que demonstraram reação significativa do índice de ocupação.

### Taxa de Capacidade Dinâmica



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Taxa de capacidade dinâmica (fator de rotatividade)	0,7	0,87	0,8%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

No caso do indicador **Fator de rotatividade**, foi obtido a partir da relação entre o total de entrada e saída de produto, na Unidade Armazenadora, em relação a sua capacidade estática total. Este fornece informação sobre como o armazém está sendo utilizado quanto à movimentação de produto. A meta anual esperada e alcançada para o desempenho do citado indicador no ano de 2017 foram, respectivamente, 0,7 e 0,87. Observa-se que a maioria das Superintendências Regionais alcançou a meta anual, com exceção das Suregs do ES, GO, MG, MS, MT, PA, RJ, RO, RS, SC e SP, sendo que as mais críticas foram ES, MT, PA, RS, SC e SP, cujos resultados acumulados não alcançaram a metade da meta estabelecida para o ano de 2017. Quanto ao desempenho dos dois indicadores, é de se esperar que, as Superintendências Regionais cuja meta foi alcançada para um deles não o faça para o outro, pois tal comportamento indica o direcionamento do armazém para uma atividade específica, armazenagem com formação de estoques ou prestação de serviços de cunho social, como venda em balcão, onde a movimentação de produto é mais acentuada.

## CONCLUSÃO

O Contrato Administrativo 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 ocorreu 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 para 67, e para os 10 (dez) novos que estavam previstos houve uma redução de 10 para 5 armazéns.

No segundo semestre de 2016 ocorreu a retirada total dos recursos do PNA Conab por meio do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (Mapa), mediante bloqueio e transferência dos recursos da ação 1510, que culminou em rescisão amigável com o Banco do Brasil em 30 de junho de 2017. O argumento para a retirada foi a impossibilidade de execução do PNA Conab e a necessidade desses recursos pelo Mapa para uso em outras unidades.

Não foi dada à Conab diretriz para o prosseguimento ou interrupção do PNA Conab, mas diante da retirada dos recursos, era imperioso a Conab reincidir o Contrato Administrativo Conab, 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 Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Ambiental (EVTEA) 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.

Em relação aos modelos e métodos, a Conab, em 2017, implantou a Estratégia de Longo Prazo da Conab. Os indicadores elaborados para mensurar o desempenho da rede armazenadora própria da Conab evidenciaram uma adequada aderência entre o executado e o que foi planejado.

O desafio da rede armazenadora para o ano de 2018 continua sendo a revitalização da rede e a sua certificação. É necessária 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**

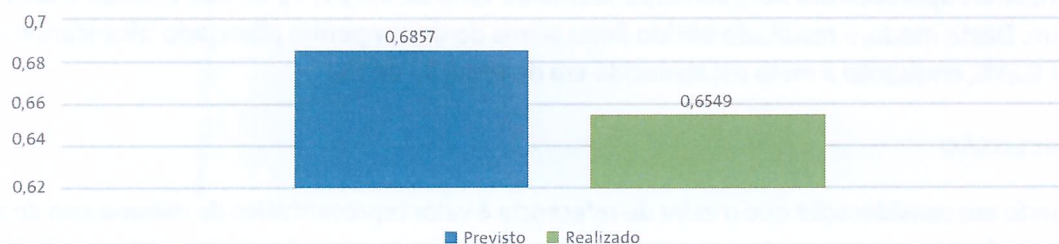
### **DESCRIÇÃO**

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 menor impacto no meio ambiente.

### **ANÁLISE**

Antes de 2017, 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 indicador de desempenho, a partir da Estratégia de Longo Prazo, passou-se a dimensionar, além da emissão de gases poluentes, a idade média dos veículos e composição da frota por tipo de veículo. 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.

## Emissão de gases poluentes nas operações da Conab no transporte de grãos



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Emissão de gases poluentes nas operações da Conab no transporte de grãos	≤0,6857 *	0,6549 **	***

\* Valor correspondente à redução de 2% prevista como meta para 2017, tendo como base a média dos valores trimestrais apurados em 2017. A média dos trimestres de 2017 foi tomada como valor de referência de 2016 em virtude de não se dispor dos dados para medição efetiva.

\*\*Kg de CO<sub>2</sub> emitido a cada 100 tonelada/km.

\*\*\* Não foi estabelecido valor meta para 2018, pois houve alteração do indicador estratégico, conforme aprovado na Reunião CONAD n.º 292 de 29/11/2017. Para o novo indicador a meta para 2018 e eficiência das operações logísticas de transporte de produtos maior ou igual a 70%.

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Através da medição da quantidade de gás carbônico emitido nas operações de remoção de grãos a cada 100 tonelada/km, o indicador pretendia melhorar o desempenho operacional do transporte, com o aumento da eficiência energética e consequente redução do impacto ambiental. Sua proposta era trabalhar com as diferentes fases de tecnologia de motores com redução de emissão poluente, os chamados veículos Euro. Esses limites de emissão foram definidos a partir de 1986 com a criação do Programa de Controle de Poluição do Ar por Veículos Automotores (Proconve) pelo Conselho Nacional do Meio Ambiente (Conama), em contribuição ao Programa Nacional de Controle da Qualidade do Ar (Pronar).

Para o indicador trabalhado, quanto mais nova a frota, menos poluentes são emitidos. O resultado de 2017 (quadro acima) revelou uma frota com idade média de oito anos de fabricação (2010), 15 anos mais nova que a média do mercado de acordo com levantamento da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) de setembro de 2017. Embora não tenha reflexo direto e imediato no objetivo estratégico de otimizar o uso dos modais de transportes adotados pela Conab, o desempenho auferido colabora para a utilização ótima do transporte, uma vez que veículos novos são menos propensos a problemas técnicos e falhas mecânicas, portanto mais eficientes.

Como não havia um levantamento anterior dos veículos utilizados nas remoções, não foi possível dimensionar efetivamente o valor de referência, nem, consequentemente, a previsão para 2017. Para não prejudicar a apresentação do resultado da Estratégia, foi definido a utilização de um valor

representativo para o ano de 2016 como valor de referência, que ficou convencionado na média dos valores trimestrais apurados em 2017, correspondente ao valor de 0,6997 kg de CO<sub>2</sub> emitido a cada 100 tonelada/km. Deste modo, o resultado obtido ficou acima do desempenho planejado, alcançando uma redução de 6,41%, enquanto a meta estabelecida era de redução de 2%.

### CONCLUSÃO

Levando em consideração que o valor de referência é valor representativo do mesmo ano de apuração, o resultado de 2017 apresentou-se satisfatório em termos de emissão efetiva, visto que 84% dos veículos utilizados nas remoções se encontram na categoria das duas últimas tecnologias de redução de poluentes, conforme demonstrado no gráfico acima. Esse fato indica que a Conab já atua com uma frota que emite baixos volumes de CO<sub>2</sub> e, portanto, não existe grande margem para melhoria. Este foi um dos fatores que demonstrou a necessidade de um novo indicador de desempenho para a objetivo estratégico devido à inviabilidade de utilização do atual indicador.

Para 2018, o desafio é 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 autônomos 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

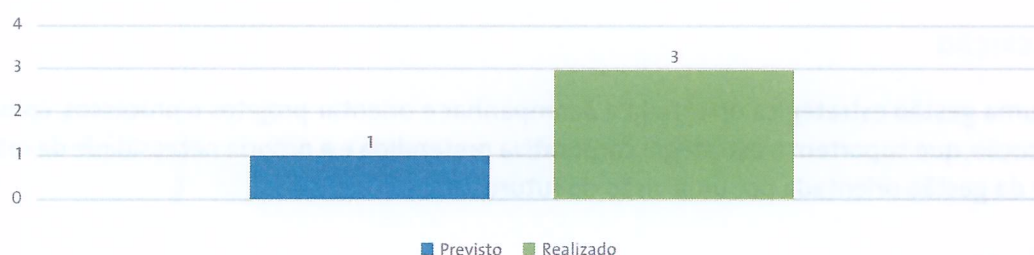
### DESCRIÇÃO

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

Dar 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 janeiro de 2017 deu-se início o Projeto InovaConab, com a primeira avaliação de implementação dos projetos selecionados por meio de concurso. Neste ano foram inscritos 22 projetos, sendo sete pré-selecionados. Ao final, três projetos foram selecionados para fase de implantação.

### Número de projetos inovadores apresentados



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Número de projetos inovadores implementados	1	3	1

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Este Indicador está ligado ao macroprocesso de **Gestão do Estratégica** sua principal iniciativa estratégica foi o concurso InovaConab que proporcionou a disseminação do conceito de inovação e iniciativas inovadoras desenvolvidas pelo corpo funcional, valorizando as equipes que dedicaram-se 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.

### CONCLUSÃO

Com foco na inovação e pesquisa e desenvolvimento, o programa InovaConab superou as expectativas iniciais. Ao todo 22 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.

Apesar do sucesso inicial do programa InovaConab, o grande desafio a superar é continuar a disseminação da cultura da inovação dentro da Companhia, motivando a participação de todos os empregados.

## 4.14. APERFEIÇOAR E INTEGRAR OS INSTRUMENTOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

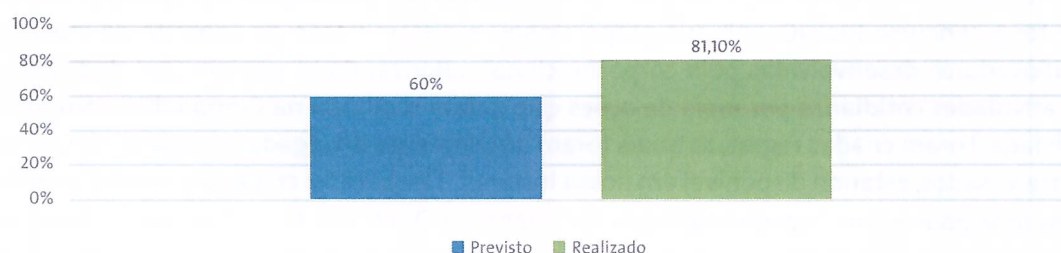
### DESCRIÇÃO

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 da Estratégia de Longo Prazo 2017-2021 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, no mês de dezembro de 2017, foi realizada pela Companhia uma pesquisa com todos os seus superintendentes. Em relação ao segundo indicador, foram realizados acompanhamentos trimestrais da gestão estratégica ao final de cada trimestre de 2017 nas áreas da Matriz e no final do último trimestre para as Suregs.

#### Índice de consciência estratégica dos gestores



Fonte: Conab

#### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de consciência estratégica dos gestores	60%	81,10%	65%

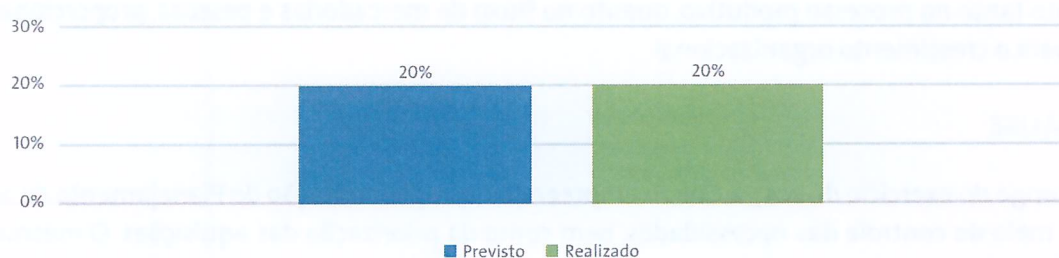
LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Considerando o término do primeiro ano de implementação do plano, em dezembro/2017, a Conab realizou uma pesquisa no âmbito da Matriz e das Superintendências Regionais com o objetivo de mensurar como os gestores da Conab no seu nível tático (superintendentes) percebem a estratégia da Companhia.

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, 81,1%. Assim, conclui-se que a maior parte dos dirigentes possuem consciência estratégica.

#### Percentual de acompanhamento da Estratégia



Fonte: Conab

#### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de acompanhamento da Estratégia	20%	20%	30%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Em 2017, indicadores e metas estabelecidos para Conab ao nível da Matriz foram monitorados trimestralmente. Os dados foram tabulados e apresentados em quadros e planilhas dispostos em relatórios publicados na Internet. Em relação às Superintendências Regionais, só foi possível monitorar o desempenho do último trimestre de 2017.

### CONCLUSÃO

Haja vista que, o resultado do indicador **Índice de consciência estratégica dos gestores** superou consideravelmente a meta proposta, prevê-se para o ano de 2018 uma adequação das metas.

Quanto ao indicador **Percentual de acompanhamento da estratégia**, a meta foi alcançada (20%), conseguiu-se monitorar os indicadores e metas das Superintendências da Matriz, sendo que nas Superintendências Regionais, somente o último trimestre de 2017 foi avaliado e monitorado.

Para o ano de 2018, no que concerne o **Índice de consciência estratégica dos gestores**, pretende-se aumentar este patamar, devido a necessidade de retomada da gestão orientada por uma visão de futuro. Quanto ao **Percentual de acompanhamento da estratégia**, pretende-se implementar um sistema informatizado para acompanhamento do planejamento.

#### 4.15. APERFEIÇOAR OS SERVIÇOS INFRAESTRUTURAIS DE APOIO À COMPANHIA

##### DESCRIÇÃO

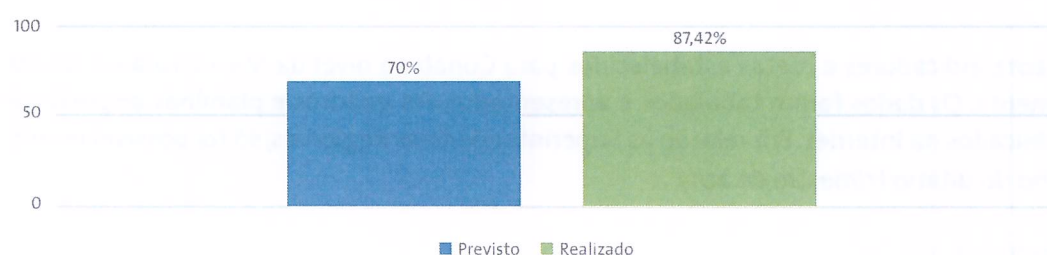
Infraestrutura consiste em um conjunto de elementos estruturais que impulsionam a companhia ou dão suporte as suas atividades. Os principais serviços que compõem a infraestrutura são manutenção, contratações, comunicações e saneamento. Esses quatro itens estão associados e influenciam diretamente tanto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

##### ANÁLISE

Ao longo do exercício de 2017, 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 mitigar os impactos da redução do quadro de pessoal, a Companhia analisou os perfis de empregados cedidos, e solicitou o retorno da força de trabalho, que acompanhado da informatização de alguns procedimentos e de obras de engenharia, aumentou a produtividade e o controle das atividades desenvolvidas.

##### Índice de execução dos serviços infraestruturais



Fonte: Conab

##### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de execução dos serviços infraestruturais	70%	87,42%	73%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

A meta definida para o índice de execução dos serviços infraestruturais foi de 70%. Isso significa que a cada proporção entre os chamados concluídos e os chamados abertos não pode ser inferior ao valor citado. O resultado alcançado durante o exercício foi positivo, ultrapassando a meta e atingindo 87,42%. 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.

Além do sistema, as reformas realizadas no prédio, como a impermeabilização, renovaram as estruturas que se encontravam sucateadas, diminuindo assim, as ocorrências a serem atendidas pela equipe de manutenção. Por último, os empregados que retornaram à Companhia se mostraram profissionais de excelência e agregaram qualidade e agilidade à equipe.

## CONCLUSÃO

O ano iniciou com um bom desempenho acima da meta, porém, no segundo trimestre, verificou-se uma queda no resultado. Essa queda ocorreu devido a adequações no Sistema de Gestão de Demandas (Sigede), que causou dificuldades aos operadores, culminando em muitos chamados concluídos, porém não finalizados no sistema. No terceiro trimestre, a utilização do sistema foi normalizada e os chamados que se encontravam pendentes de finalização, foram encerrados, resultando em 70% de crescimento em relação ao trimestre anterior. No último trimestre, o resultado se aproximou do obtido no primeiro trimestre, o que demonstra a normalização na operação do sistema e no atendimento prestado.

Os principais desafios para o exercício de 2018 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 e a ocorrência de novas aposentadorias do quadro da Conab. Quanto à melhoria do desempenho, a contratação da empresa de manutenção profissionalizará os reparos realizados e a finalização de diversos projetos de reforma possibilitará 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

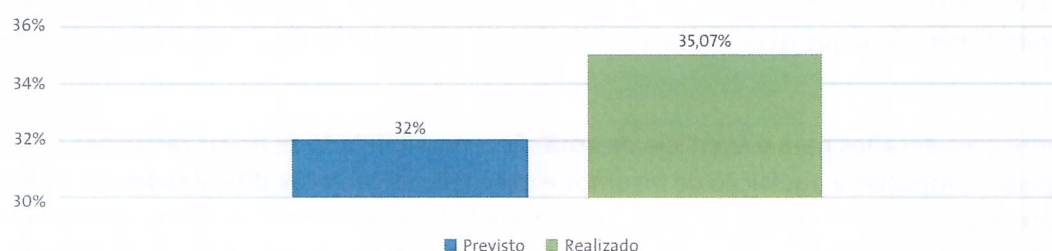
Desenvolver e aprimorar continuamente as qualificações necessárias para o exercício do trabalho. Preservar a memória organizacional. Planejar a renovação e a sucessão funcional. Agregar aos gerentes a competência de gestão de pessoas. Melhorar a distribuição quantiquantitativa das pessoas nas áreas, 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

No ano de 2017, diante da restrição orçamentária, a Conab buscou a realização de parcerias, treinamentos gratuitos e investiu na 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 ConabLive. Todas essas ações aproximaram a Matriz das Superintendências Regionais e democratizaram 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 Conab realizou a Pesquisa de Clima Organizacional 2017, visando verificar o nível de satisfação dos empregados da Companhia. A pesquisa de clima é uma das principais ferramentas gerenciais utilizada pela área de Gestão de Pessoas para subsidiar ações nessa área. A pesquisa contemplou todas as unidades da Companhia. A última pesquisa havia sido realizada em 2013, com 42,01% de participação. Em 2017, contou com 53% de participação, um grande avanço frente ao quantitativo de empregados.

### Índice de pessoas capacitadas



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

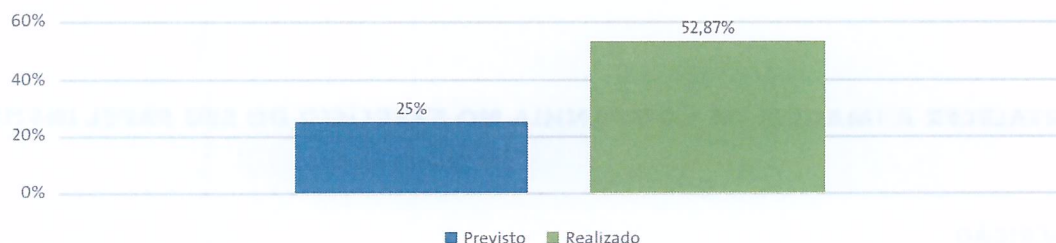
ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de pessoas capacitadas em relação ao quantitativo do quadro de pessoal, em treinamento com carga horária igual ou superior de 16h/ano	32%	35,07%	38%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Diante da restrição orçamentária, a Companhia trabalhou ao longo do ano com um limite anual bem reduzido. Diante desse valor para ações de capacitação, a Conab realizou as ações citadas, e fez um acompanhamento trimestral do atingimento da meta prevista na Estratégia de Longo Prazo da Conab. Como resultado desse acompanhamento, verificou-se que no 1º trimestre foi alcançado 21,77% (1.134

empregados), no 2º trimestre foi alcançado 3,54% (139 empregados), no 3º foi alcançado 4,06% (159 empregados) e no 4º foi alcançado 5,7% (223 empregados), totalizando, ao final do ano, 35,07%.

#### Clima organizacional (índice de satisfação dos funcionários com a organização)



Fonte: Conab

#### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Clima organizacional (índice de satisfação do funcionário com a organização)	25%	52,87%	*

\*Pesquisa Bianual, será realizada novamente em 2019

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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.

### CONCLUSÃO

Mesmo diante da situação financeira vivenciada em 2017, 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.

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.

Para 2018, o principal desafio será alcançar a meta de capacitação, contando novamente com recursos financeiros reduzidos. Já no que concerne o Clima Organizacional, por ser um índice de moni-

toramento e controle da percepção dos empregados sobre os atos de gestão da Companhia, em caso das medidas adequadas não serem tomadas, corremos riscos como desmotivação dos empregados e perda da credibilidade da Pesquisa de Clima. Sendo assim, a partir de agora, deve ser feito e colocado em prática Planos de Ação, elaborado de acordo com o resultado encontrado, de forma que cada área possa atuar nos pontos de melhoria levantados pelos empregados.

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

##### **DESCRIÇÃO**

Tornar a Companhia reconhecida na sociedade pelo 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 da 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, e 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 até o 2º trimestre de 2018. Mantém-se a previsão de aplicação da pesquisa no 2º semestre de 2018.

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

##### **DESCRIÇÃO**

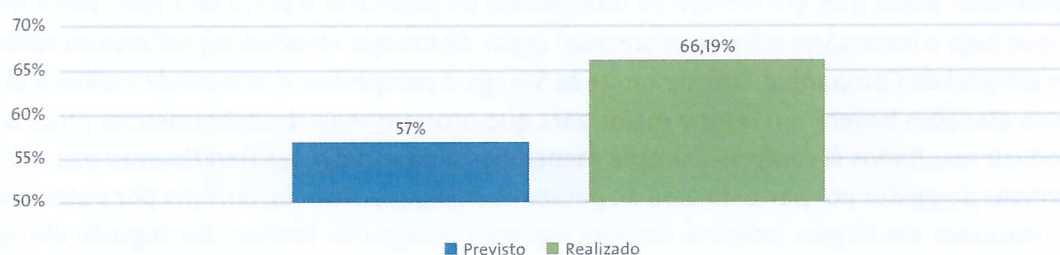
Estabelecer mecanismos de controle e de mensuração de resultados das ações judiciais em que a Conab atua, seja como polo passivo ou ativo.

##### **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 Suregs, 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 aos trimestres anteriores, uma vez que, a nível nacional, todas as metas trimestrais estabelecidas para o ano de 2017 foram superadas pela Conab.

### Percentual de efetividade no ganho de ações cíveis



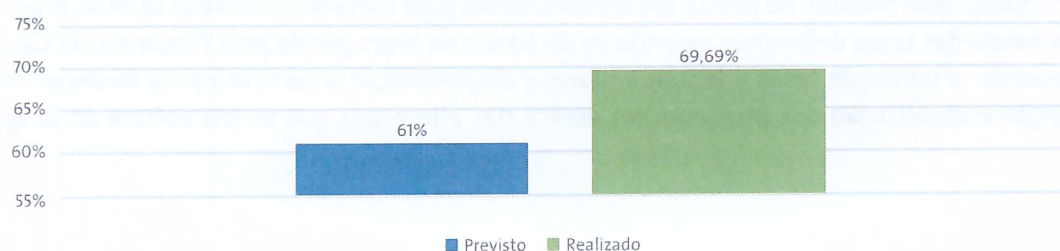
Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Percentual de efetividade no ganho de ações cíveis	57%	66,19%	62%

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	61%	69,69%	65%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

O ano de 2017 foi o primeiro ano de aferição do desempenho das Procuradorias da Conab, uma vez que o contencioso foi assumido integralmente pelo jurídico da Companhia em janeiro de 2017. Cumpre mencionar ainda que, em virtude da morosidade do judiciário, o prazo de 1 (um) ano é muito curto para que haja o necessário trâmite processual capaz de ensejar resultados positivos ou reversão de decisões em prol da Companhia. No que tange às Suregs, a perspectiva é sempre de melhora, já que nas próximas aferições haverá um tempo maior para que ocorram mais desdobramentos processuais aptos a produzir resultados favoráveis. Cumpre mencionar, ainda, que o desatendimento das orientações preventivas do gestor por parte da área de pessoal e de abastecimento, 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 satisfatoriamente superadas, conforme mencionado anteriormente quando da descrição dos principais avanços obtidos.

## CONCLUSÃO

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 Suregs 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.

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

### DESCRIÇÃO

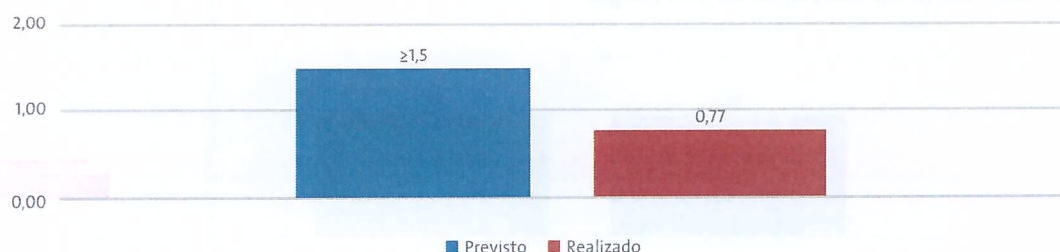
Planejar e procurar assegurar os recursos orçamentários e financeiros suficientes para a gestão da organização. Otimizar a aplicação dos recursos com a definição clara das prioridades. Manter o con-

trole, acompanhamento e avaliação da execução orçamentária e financeira. Ser eficiente na arrecadação de receitas da organização. Aprimorar os mecanismos de recuperação de créditos.

## ANÁLISE

Os avanços obtidos no exercício de 2017 em relação 2016 passam necessariamente, pelas diretrizes emanadas da alta administração da Conab, e da execução dos órgãos finalísticos, cabendo às áreas orçamentária, financeira e contábil a função de executores e controladores. Não obstante, foram adotadas diversas medidas de contenção de despesas mediante a restrição e seletividade na liberação dos recursos orçamentários.

### Índice de liquidez corrente



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de liquidez corrente	≥1,5	0,77	≥1,6

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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) – no qual 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.

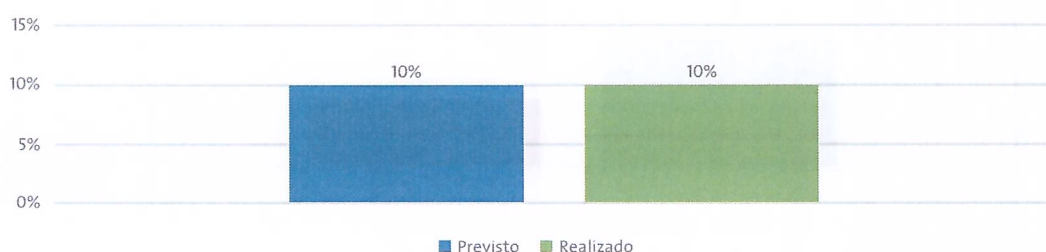
A estrutura de distribuição espacial das contas de direitos e obrigações, distorce o cálculo do indicador, a exemplo dos débitos de armazenadores – por desvios e perdas de estoques públicos –, que

são lançados a 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 a curto prazo.

Não obstante essas particularidades, a Companhia apresentou uma ligeira melhora em sua performance, na comparação 2016 versus 2017, quando o indicador elevou-se de 0,74 para 0,77.

Ainda no que concerne ao indicador, cumpre 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 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	10%	10%	20%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

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.

Em 2016, o referido indicador – dotação anual das despesas discricionárias/dotação anual das despesas totais, exclusive PGPM –, situou-se no patamar de 10%, mantendo-se o mesmo percentual em 2017.

## CONCLUSÃO

Conforme já enfatizado, em face da sua condição de dependente, como também pelo fato de suas contas contemplarem operações não sujeitas ao seu domínio – já que sua condição é de mera executora –, os indicadores apresentados pela Companhia devem ser considerados como referenciais.

Não obstante, a performance de 2017, visa sob o ponto de vista exclusivo dos dois indicadores sob análise, apresenta-se como satisfatória, considerada à realidade na qual a Companhia encontra-se inserida, como também o cenário econômico prevalecente.

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

#### DESCRIÇÃO

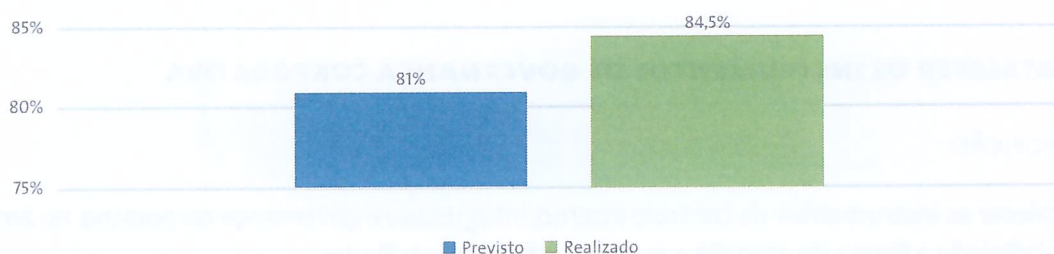
Possuir planejamento estratégico de TI continuado e alinhado à estratégia da organização. Ter infraestrutura tecnológica adequada, sistemas corporativos informatizados e modernizados, com vistas a aumentar a agilidade, confiabilidade e dar sustentação aos processos e às tomadas de decisão. Assegurar 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

O ano de 2017 foi marcado por um avanço na maturidade dos processos internos de Tecnologia da Informação (TI), assim como na consequente evolução da gestão dos nossos serviços/produtos, visando sempre as boas práticas.

Neste contexto, destacam-se a entrega de soluções de inteligência de negócio (*Business Intelligence – BI*), como parte do Portal de Informações Agropecuárias, e o desenvolvimento de soluções aptas, para o uso em ambiente *mobile* (novos módulos do Sistema de Fiscalização de Estoques – Sifisc, novo site da Conab e o novo *webmail*).

#### Evolução da implantação das soluções de TI



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Evolução da implantação das soluções de TI	81%	84,5%	82%

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

Do ponto de vista quantitativo, considerando que o referido indicador engloba 18 projetos (representando um total de 130 macroatividades), apurou-se, em 2017, o resultado de oito projetos concluídos, dois projetos suspensos/cancelados e a existência de macroatividades atrasadas nos projetos restantes. Soma-se, ainda, a este cenário, um total de 8.675 demandas atendidas, parte significativa na composição do indicador.

Já do prisma qualitativo, mesmo com atrasos em projetos específicos, houve a superação da meta proposta (81%), ao alcançarmos um resultado final de 84,05%.

Por fim, observado que o esforço da Conab em prover novas tecnologias para apoiar os processos de negócio, poderá ser prejudicado caso não haja a adoção de tais soluções pelas Suregs. Assim, 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. O avanço deste indicador será apurado em 2018.

### CONCLUSÃO

O resultado é positivo, tendo em vista a superação da meta proposta. Contudo, 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: 1) falta de recursos financeiros/orçamentários destinados, especificamente para a TI da Conab; 2) capacitação técnica adequada para os profissionais de TI; e, 3) adequação do ambiente físico de trabalho para os nossos colaboradores.

## 4.21. FORTALECER OS INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

### DESCRIÇÃO

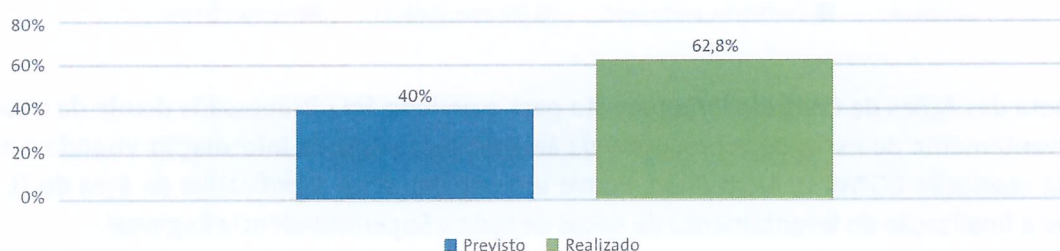
Fortalecer os instrumentos de controle interno, integridade e governança corporativa no âmbito da Conab, definindo a forma de atuação e mensurando seus resultados.

## 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. Nesse contexto, foi elaborado a Política de Conformidade e Integridade e revisada a Política de Riscos, em atendimento à Resolução da Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União (CGPAR) 18, ambas já aprovadas pela Diretoria Executiva. Ainda em 2017 foi finalizado o levantamento de riscos de 41 processos e foi incentivada a participação de todo o corpo funcional, inclusive das Superintendências Regionais, na criação e/ou alteração de 11 normativos.

### Coefficiente de recomendações solucionadas



Fonte: Conab

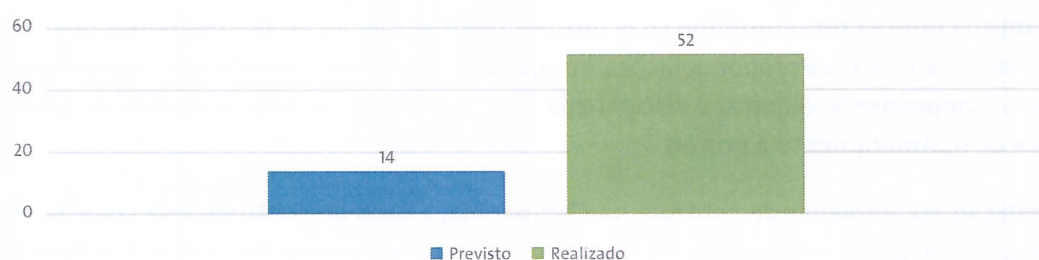
### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Coefficiente de recomendações solucionadas	40%	62,8%	70%

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 2017 era de 40%, tendo sido alcançado 62,8%. Apenas quatro Superintendências Regionais tiveram o resultado do indicador inferior aos 62,8% apurados na Matriz.

### Grau de eficácia das ações de controladoria



Fonte: Conab

### Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Grau de eficácia das ações de controladoria	14	52	22

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

A meta das Ações de Controladoria prevista para o período, foi ultrapassada diante da necessidade de levantamento de riscos de 31 processos da área de Tecnologia da Informação, visando o atendimento da resolução CGPAR 11. Além disso, houve um engajamento significativo da área de TI, que possibilitou a finalização do levantamento de riscos de toda a Superintendência Regional.

Lembrando que, o alcance da meta do indicador não se restringe a uma atuação isolada da área de controladoria, como também 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 resultado apurado neste exercício ultrapassou 50%. O expressivo 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.

Adoção das recomendações mais tempestivas, devido a evolução dos procedimentos e normas, a exemplo: atualização da NOC 10.501, que trata da gestão das recomendações da Auditoria Interna.

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

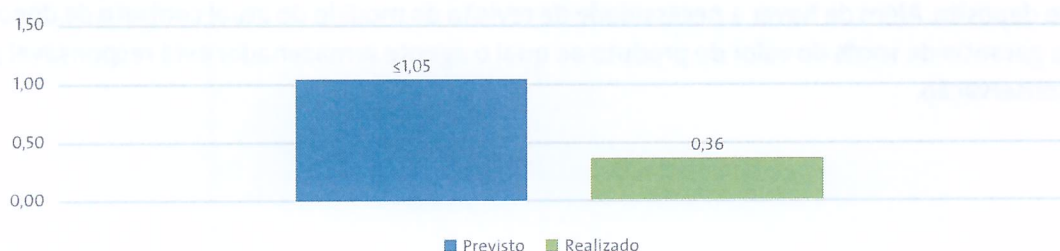
A fiscalização dos estoques tem por finalidade apurar as condições de qualidade e quantidade dos estoques governamentais, as condições de armazenagem e conservação e a quantidade de grãos armazenados, entre outros quesitos.

### ANÁLISE

No ano de 2017 ocorreram nove etapas de fiscalização de estoques públicos em todo o território nacional, com envolvimento de 225 funcionários, em números acumulados, em função de que há repetição de fiscal nas operações ao longo do ano.

Foram fiscalizados 100% dos estoques depositados em todas as Unidades da Federação, sendo vistoriados 780 armazéns (em números acumulados, pois cada armazém foi vistoriado mais de uma vez ao longo do ano), e 5.163.377 toneladas de produtos (em números acumulados). Houve uma diminuição em relação ao ano anterior de 1,64 % no número de armazéns com estoque.

### Índice de desvio de produtos armazenados



Fonte: Conab

Tabela comparativa de indicadores dos exercícios

ANÁLISE DOS INDICADORES	2017		2018
	PREVISTO	REALIZADO	META
Índice de desvio de produtos armazenados	≤1,05	0,36	≤1,04

LEGENDA: ■ Conforme planejado ■ Merece atenção ■ Desconforme

O resultado da fiscalização da Conab apresentou desvios de produtos correspondentes a 2.496 toneladas em uma Unidade Armazenadora no Goiás; 1.433.304 litros de néctar de laranja (uma Unidade Armazenadora em Sergipe); e, 16.126 unidades de sacaria de polipropileno nova (uma Unidade Armazenadora no Amapá). Comparando-se com o ano anterior houve um decréscimo substancial nos desvios de 94,02%. Apresentou também perdas em armazenagem de 1.617 toneladas em 55 Unidades Armazenadoras, representando uma diminuição de 58,98 % em relação ao ano de 2016. Totaliza-se assim 5.546 toneladas de faltas de produto (desvios+perdas), correspondente a apenas 0,11% dos estoques públicos fiscalizados, em números acumulados, representando um decréscimo de 92,04% comparativamente ao ano antecedente.

### CONCLUSÃO

Os números estão abaixo da previsão para o ano de 2017, o fator que contribuiu para o baixo 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 2016 o índice de desvios registrado foi de 1,12%, redução de 67,86% 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 de haver a necessidade de revisão do 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

No ano de 2016 a Conab retomou o Planejamento Estratégico, por meio de metodologia participativa, e intenso exercício envolvendo todas as suas áreas, elaborando assim sua Estratégia de Longo Prazo 2017 - 2021, em consonância com a Lei 13.303/2016 e o Decreto 8.945/2016 que a regula.

Em 2017, 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. O Programa de Demissão Voluntária (PDV), por exemplo, desligou 1.116 empregados e seus impactos são percebidos no ano.

O primeiro ano de execução da Estratégia é natural que seja entendido como um período de aprendizado e adaptação. Seguindo a metodologia participativa, a área de Planejamento se reuniu 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 que alcançaram a meta, estes demonstram que a Conab opera dentro do estabelecido na Estratégia. Sua gestão é orientada para o controle e o desenvolvimento, proporcionando um ambiente interno de mobilização e de boas relações entre as diversas áreas.

Quanto aos seis indicadores estratégicos que não conseguiram alcançar a meta trimestral, faz-se necessário priorizar e avançar na construção e implementação de planos e ações e até na especificação das metas para colocar a Estratégia da Companhia em plena execução.

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