



Conab que Abastece

Estoques que estabilizam, armazéns que se pagam e uma empresa pública com contas claras

Plano para a Companhia Nacional de Abastecimento, 2027-2030

POSIÇÃO EM 21 DE OUTUBRO DE 2026

A subvenção do Tesouro para custeio e pessoal da Conab foi de R\$ 1,33 bi em 2025, e a receita própria líquida cobriu 3,6% das despesas operacionais, contra 15,4% em 2018. A meta de estoques públicos para 2026 é de 1 milhão de toneladas; em julho havia cerca de 132 mil. A rede própria tem 1,66 milhão de toneladas de capacidade estática, mas só 0,9 milhão em condição de operar, e duas unidades certificadas. Ao mesmo tempo, a Conab produz a informação de safra que o mercado usa como referência e opera o PAA em mais de 500 municípios. O plano reúne 44 medidas em oito eixos para separar a conta da política pública da conta do negócio, investir primeiro nas unidades que dão retorno, fazer a rede armazenadora se pagar até 2030, dar regra aos estoques, abrir novas fontes de receita (energia, classificação, dados de carga, retaguarda dos portos e parcerias com grandes compradores), enxugar a estrutura e reduzir a dependência do Tesouro de 96% para cerca de 86% das despesas operacionais, sem privatizar e sem cortar o que a empresa faz bem.

Elaborado por Pedro Paulo Henrichs Neto, fundador e CEO da Henrichs Consultoria

Henrichs Consultoria • Unidade de Inteligência Estratégica

SRTVS Conjunto L Lote 38, Brasília DF • contatoconsultoria@proton.me

Dados e fontes verificados até 21 de outubro de 2026. Fontes indicadas no texto e no anexo.

Quem fez este plano

Pedro Paulo Henrichs Neto é fundador e CEO da Henrichs Consultoria, de Brasília, especializada em relações institucionais e governamentais, acompanhamento do Legislativo e do Executivo federal e inteligência de dados públicos. Atua há mais de 20 anos junto ao poder público federal.

- **Gestão pública.** Foi chefe de gabinete de deputado federal na Câmara dos Deputados (2018) e subsecretário de Participação Social do Governo do Distrito Federal (2011 a 2013), coordenando conselhos, conferências e mecanismos de controle social.
- **Sistema financeiro.** Começou a carreira no Banco do Brasil, como escriturário (2004 a 2006), no atendimento e nas operações bancárias, e foi assessor técnico e político do Sindicato dos Bancários de Brasília (2006 a 2010), acompanhando as negociações coletivas da categoria e as instâncias nacionais e internacionais do movimento bancário.
- **Atuação internacional.** Presidiu o Fórum de Juventude dos BRICS (2014 a 2016) e foi observador eleitoral internacional credenciado em mais de 20 eleições nas Américas, na Europa e na Ásia.
- **Formação.** Graduado em Gestão Pública pelo IESB e mestrando em Ciência Política e Relações Internacionais no IDP, com pesquisa em compliance, governança e relações internacionais. Concluiu em 2026 a formação internacional em inovação, liderança, conformidade e gestão de risco da Escola de Management da Sorbonne (Universidade Paris 1 Panthéon-Sorbonne).
- **Dados e tecnologia.** A Henrichs Consultoria desenvolve sistemas próprios de acompanhamento legislativo e painéis de inteligência sobre dados públicos, usados na produção deste plano.

Este plano junta essa experiência em gestão pública e em contratações do Estado à leitura das demonstrações contábeis, dos relatórios de auditoria, do orçamento e dos dados abertos da Conab, do IBGE e do Banco Central.

Contato: henrichsconsultoria.com.br • contatoconsultoria@proton.me • WhatsApp (61) 98108-3124.

Síntese

- **A Conab não é uma empresa para dar lucro, e isso não é defeito.** Ela executa políticas da União: preço mínimo, estoques públicos, compras da agricultura familiar, informação de safra e doação de alimentos. O resultado contábil depende da subvenção do Tesouro, que fecha a conta todo ano (lucro de R\$ 65,6 mi em 2022 e R\$ 14,1 mi em 2024; prejuízo de R\$ 4,8 mi em 2025). A pergunta certa é outra: quanto custa cada política e quanto a empresa consegue gerar com o que tem.
- **A dependência do Tesouro aumentou.** A subvenção para custeio e pessoal foi de R\$ 1,33 bi em 2025, e a despesa de pessoal, de R\$ 1,11 bi. A receita própria líquida cobriu 3,6% das despesas operacionais, contra 15,4% em 2018. A receita de armazenagem e aluguéis caiu de R\$ 54,9 mi em 2023 para R\$ 27,5 mi em 2025 (capítulo 3).
- **Um quadro menor, mais velho e de baixa escolaridade formal.** São 3.214 empregados (eram 5.021 em 2015). Em 2024, 46% tinham só o ensino fundamental; em 2023, 41% eram anistiados readmitidos pela Lei 8.878/1994. Nas unidades armazenadoras, 78% dos empregados têm mais de 60 anos, o que os impede de fazer tratamento fitossanitário. O concurso de 2025 (403 vagas) foi homologado em fevereiro de 2026 e começa a repor o quadro (capítulo 2).
- **A rede armazenadora encolheu e envelheceu.** Eram 94 unidades e 2,3 milhões de toneladas em 2016; hoje são 64 unidades e 1,66 milhão de toneladas estáticas, das quais só 0,9 milhão em condição de operar. Só duas unidades são certificadas. Entre 2018 e 2022 a empresa investiu R\$ 6 mi na rede, contra uma necessidade de R\$ 164 mi apontada pela própria auditoria interna. Uma unidade, Ponta Grossa (PR), fez 60,5% do faturamento de armazenagem para terceiros de 2024 (capítulo 5).
- **Estoque público sem regra vira promessa.** A meta de 2026 é de 1 milhão de toneladas; em julho havia cerca de 132 mil, quase tudo milho, com arroz e feijão na casa das centenas de toneladas. A dotação para formar estoques chega a R\$ 1,5 bi em alguns anos, e o pago no exercício fica entre R\$ 100 e 450 mi. O leilão de importação de arroz de 2024 foi anulado depois que parte das vencedoras se mostrou sem capacidade técnica e financeira comprovada (capítulos 4 e 5).
- **O que funciona tem de ser preservado.** O levantamento de safra é referência do mercado ao lado do USDA e do IBGE. Em 2024 a Conab contratou R\$ 310 mi do PAA com agricultores familiares. As vendas de milho em balcão a pequenos criadores cresceram 70% em 2024 e mais 34% em 2025. A Conab é a única estrutura federal com presença em todas as UFs capaz de comprar, guardar e entregar alimento em emergência, como fez nas enchentes do Rio Grande do Sul (capítulo 4).
- **O controle é o ponto fraco.** As contas de 2024 e 2025 tiveram opinião com ressalva da auditoria independente, por controles internos frágeis (em 2024, também por estoques), com ênfase sobre o imobilizado: imóveis sem escritura em nome da empresa. Das 56 recomendações da auditoria interna em 2025, 12 foram atendidas (capítulo 5).
- **Estoques com regra pública.** Gatilhos de preço para comprar e vender, metas por produto que caibam no armazém, contratos de opção como regra e prioridade à rede própria. A meta de 1 milhão de toneladas passa a ter caminho: 600 mil t em 2028 e 1 milhão em 2030 (Eixo C).
- **Duas contas, uma empresa.** O plano separa a conta da política pública, que a União paga por contrato e com custo pleno conhecido, da conta do negócio (armazenagem, leilões para terceiros, serviços técnicos e imóveis), que tem de se pagar. A rede armazenadora pode chegar a 2030 com receita e custo evitado suficientes para cobrir o custo de pessoal da rede (Eixos A e B).

- **Investir primeiro onde o retorno vem rápido.** Sete unidades fizeram 92,6% do faturamento com terceiros em 2024; outras sete estão no cinturão onde a armazenagem cobre pouco mais da metade da safra (Mato Grosso 55%, Goiás 56%, Mato Grosso do Sul 51%). O plano organiza as 64 unidades em cinco grupos de prioridade, com mapa, e mostra como pagar a recuperação sem esperar só pelo Tesouro (capítulos 7 e 8).
- **Receitas que ainda não existem.** Energia solar nos telhados e cessão de áreas, classificação de produtos, expurgo para terceiros, um monitor de cargas de grãos com notas fiscais e dados de pedágio, pátios e armazéns de retaguarda dos portos do Arco Norte e parcerias em que a União cede a área e um grande comprador constrói os silos, com receita dividida e reversão da obra (Eixo G).
- **Uma estrutura mais enxuta.** 27 superintendências passam a polos regionais com serviços compartilhados; 370 empregados trabalham hoje em outros órgãos, e a Conab não publica quem paga: a norma de cessão passa a exigir que o órgão de destino pague todo o custo, perde o prazo mínimo de 3 anos e ganha um teto de 5% por área; a tecnologia vai para a nuvem e os programas sociais podem receber bens apreendidos pela Receita (Eixo H).
- **Menos Tesouro, sem privatizar.** Com as medidas, a receita própria líquida pode passar de cerca de R\$ 50 mi para cerca de R\$ 180 mi por ano em 2030, e as economias somam cerca de R\$ 100 mi, das quais R\$ 38 mi ficam com a União. A dependência do Tesouro cai de 96% para cerca de 86% das despesas operacionais. Em três cenários, o Tesouro deixa de pôr de R\$ 190 mi a R\$ 390 mi por ano em 2030; o maior depende de as cessões de empregados passarem a ser pagas por quem os recebe. Nenhuma medida exige lei nova além das leis orçamentárias anuais; só uma subsidiária, que o plano evita, exigiria (capítulos 17 e 19).

Apresentação

Conab que Abastece é o plano da Henrichs Consultoria para a Companhia Nacional de Abastecimento entre 2027 e 2030. Ele responde a perguntas diretas: quanto a Conab custa e quanto arrecada, quem trabalha nela, onde ela é eficiente, onde falha, se pode passar a dar lucro, onde investir primeiro, como pagar a recuperação da rede e que receitas novas ela pode ter. As respostas foram buscadas nas demonstrações contábeis da empresa, nos relatórios de gestão e de auditoria, nos dados do orçamento federal e nos boletins da Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais.

O plano segue a estrutura dos planos Uma Caixa para Todos e BB Presente: cada medida tem diagnóstico, meta, caminho, custo ou retorno, riscos e quem decide. Há três tipos de número, sempre distinguíveis: **dado** (publicado por fonte oficial), **cálculo** (operação da Henrichs sobre dados oficiais, com o método descrito) e **meta** (proposta da Henrichs).

Fontes principais

- Conab: demonstrações contábeis, notas explicativas e relatórios da auditoria independente de 2018 a 2025; relatórios da administração de 2019, 2021, 2022, 2023 e 2024; Relatório de Gestão 2024; Plano de Negócios 2026; relatórios da auditoria interna (AO 03/2023 e Raint 2025); atas do Conselho Fiscal e do Conselho de Administração de 2025 e 2026.
- Orçamento federal: Portal da Transparência, despesas por ação das unidades 22211 (até 2022) e 49202 (desde 2023), 2015 a 2026.
- Ministério da Gestão: Boletim das Empresas Estatais Federais (edições 12 e 23).
- Rede e logística: páginas das 64 unidades armazenadoras da Conab, IBGE (Pesquisa de Estoques), Anuário Agrologístico e Boletins Logísticos da Conab e dados abertos da ANTT.
- TCU (Acórdão 646/2017-Plenário, sobre o PAA), Ipea, artigos acadêmicos e imprensa, sempre indicados no texto.

1. O que é a Conab e por que ela importa

A Conab nasceu em 1990 da fusão de três empresas: a Companhia de Financiamento da Produção, que operava os preços mínimos; a Cobal, de abastecimento; e a Cibrazem, de armazenagem. É empresa pública federal dependente do Tesouro, regida pela Lei das Estatais (Lei 13.303/2016), e está vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar desde janeiro de 2023. Tem sede em Brasília e 27 superintendências regionais.

Ela executa cinco funções que nenhuma outra estrutura federal faz sozinha:

- **Informação agrícola.** Doze levantamentos de safra de grãos por ano, além de café e cana, 90,9 milhões de hectares monitorados, séries semanais de preços de 112 produtos e 302 pacotes de custo de produção (2024). O mercado usa o número da Conab como referência, ao lado do USDA e do IBGE.
- **Preços mínimos (PGPM).** Compra direta (AGF), prêmios para escoamento (PEP e Pepro) e contratos de opção. Em 2025, os prêmios negociaram 448,6 mil t, e os contratos de opção de arroz somaram 109,1 mil t.
- **Estoques públicos e vendas em balcão.** Formação de estoques para regular preço e abastecer, e venda de milho a pequenos criadores do Nordeste e do Norte (cerca de 150 mil t a 17 mil clientes em 2025).
- **Compras da agricultura familiar (PAA).** A Conab operou R\$ 310,7 mi do PAA em 2024, com cerca de 17 mil agricultores e 535 municípios na modalidade de doação simultânea. Em 2025 recebeu R\$ 431,4 mi do MDS para o PAA e cestas, diante de uma demanda recorde de cerca de R\$ 1,8 bi em propostas.
- **Resposta a emergências.** Cerca de 60 mil cestas para atingidos pelas enchentes do Rio Grande do Sul e 50 mil no Amazonas em 2024.

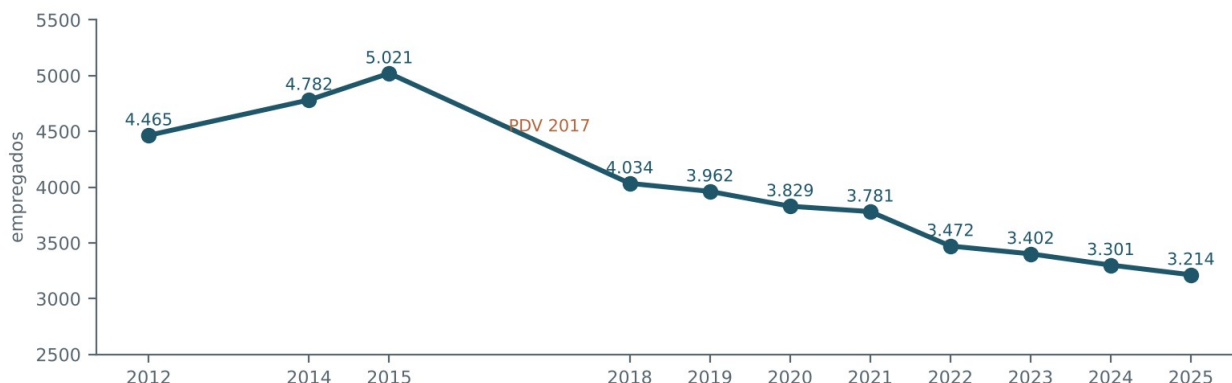
A escala, porém, é pequena para o tamanho da agricultura brasileira. O Cadastro Nacional de Armazéns, que a própria Conab mantém, soma 217,3 milhões de toneladas em 18.578 armazéns; a rede própria da Conab é menos de 1% disso. A Índia mantém um sistema público com 91,8 milhões de toneladas de capacidade; a China tem uma estatal de reservas de grãos (Sinograin) com centenas de depósitos. O Brasil fez a escolha oposta nas últimas três décadas: deixou a armazenagem com o setor privado e as cooperativas e reduziu os estoques públicos ao mínimo. A Conab ficou com a função de regular nas pontas, informar e atender quem o mercado não atende.

Fontes: Lei 8.029/1990; Decreto 11.401/2023; Conab, Relatório de Gestão 2024, notas explicativas 2025 e Plano de Negócios 2026; Government of India, PIB (2025); Conab, Cadastro Nacional de Armazéns (2025).

2. Quem trabalha na Conab

A Conab tinha 3.214 empregados em dezembro de 2025, 36% menos que os 5.021 de 2015. A maior queda veio do programa de demissão voluntária de 2017, que desligou cerca de 1.280 pessoas, segundo a imprensa, e de um programa de desligamento incentivado em 2022 (213 adesões). Desde então a saída por aposentadoria superou a entrada, e o último concurso antes de 2025 foi o de 2014.

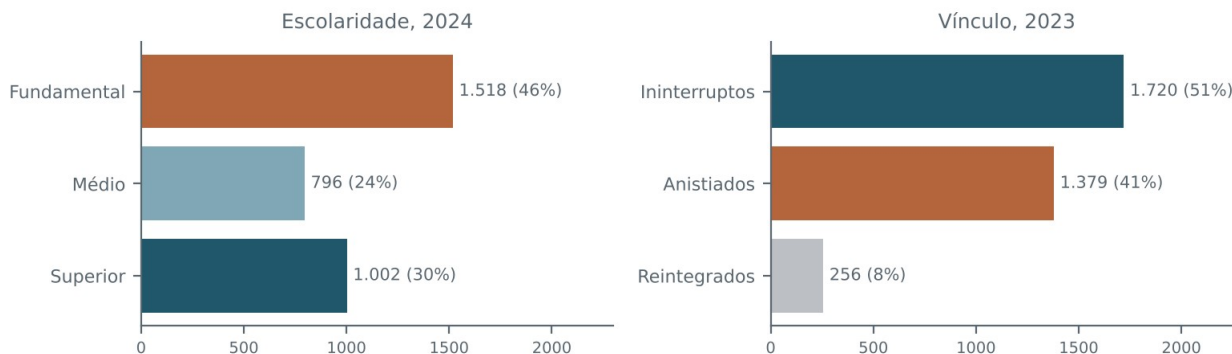
Gráfico 1. Empregados da Conab, 2012-2025



Fonte: Conab, relatórios de gestão, da administração e notas explicativas (31 de dezembro de cada ano). 2013, 2016 e 2017 sem dado de fim de ano.

O perfil do quadro é marcado por uma particularidade: 41% dos empregados do quadro permanente em 2023 eram anistiados, readmitidos pela Lei 8.878/1994 depois de demitidos no início dos anos 1990. Isso explica a escolaridade formal: em 2024, 46% tinham apenas o ensino fundamental, 24% o médio e 30% o superior. A idade média da população ativa usada no cálculo atuarial de 2022 era de 57,5 anos, com 21,6 anos de casa.

Gráfico 2. Escolaridade (2024) e vínculo (2023) do quadro permanente



Fontes: Conab, Relatórios da Administração 2024 (escolaridade) e 2023 (vínculo), quadro permanente em 31 de dezembro.

O problema é mais agudo onde o trabalho é mais físico. Nas 64 unidades armazenadoras havia 504 empregados em 2024, 78% com mais de 60 anos. Pela norma de segurança, quem tem mais de 60 anos não pode aplicar fumigantes, o que obriga a terceirizar o tratamento fitossanitário. A auditoria interna registrou em 2023 que as unidades tinham 64% mais empregados que o previsto na lotação, mas não os perfis de que precisam.

Indicador	Valor	Ano
Empregados	3.214	2025
Cedidos a outros órgãos	554	2023
Remuneração média mensal dos empregados	R\$ 15.260,66	2025
Maior e menor remuneração de empregado	R\$ 46.366,19 e R\$ 3.227,96	2025
Remuneração dos diretores	R\$ 36.097,47	2025
Despesa de pessoal na DRE	R\$ 1,106 bi	2025
Despesa de pessoal por empregado (cálculo)	cerca de R\$ 344 mil por ano	2025
Empregados nas unidades armazenadoras	504, 78% com mais de 60 anos	2024
Concurso 01/2025	403 vagas; analista R\$ 8.140,88 e assistente R\$ 3.459,87	homologado em 13/02/2026

Fontes: Conab, notas explicativas 2024 e 2025 (notas 29 e 30 e nota sobre remuneração), Relatório da Administração 2023, Relatório da Administração 2024, AO 03/2023 da auditoria interna, edital 001/2025 (DOU de 28/03/2025). Despesa por empregado: cálculo da Henrichs (despesa de pessoal da DRE dividida pelo efetivo).

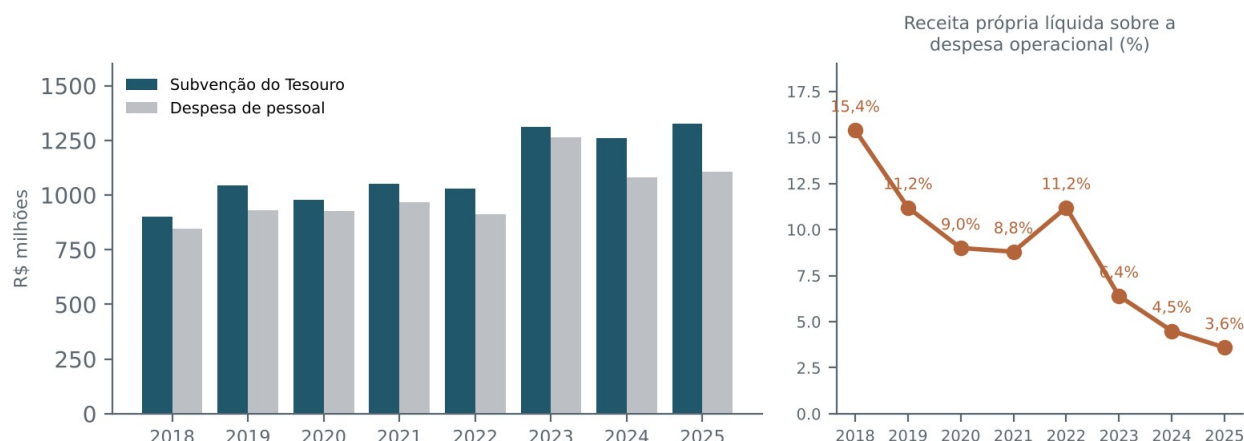
A despesa de pessoal inclui mais que salário. Em 2025, dos R\$ 1,106 bi, R\$ 665,6 mi foram remuneração, R\$ 233,4 mi encargos patronais, R\$ 135,0 mi contribuição ao fundo de pensão (Cibrius), R\$ 56,7 mi benefícios e R\$ 9,0 mi sentenças judiciais (a queda frente a 2024 vem em parte de mudança de registro; no orçamento, as sentenças pagas somaram R\$ 44,3 mi em 2025). Em 2023, as sentenças trabalhistas chegaram a R\$ 217 mi. A remuneração média da Conab é menor que a da Embrapa (cerca de R\$ 25 mil) e da Codevasf (R\$ 22,9 mil em 2024).

3. As contas

3.1 Quem paga a Conab

A Conab tem duas fontes de dinheiro. A primeira é a subvenção do Tesouro para custeio e pessoal, que entra na demonstração de resultado e fecha a conta da empresa. A segunda são as transferências dos ministérios para executar políticas (PAA, estoques, preços mínimos, cestas), que não passam pelo resultado: em 2025 foram R\$ 981,4 mi para executar no ano e R\$ 455,3 mi para restos a pagar.

Gráfico 3. Subvenção do Tesouro, despesa de pessoal e cobertura por receita própria



Fonte: Conab, demonstrações contábeis 2018-2025 (DRE). Cobertura da despesa operacional: cálculo da Henrichs (método no Anexo).

R\$ milhões	2018	2020	2022	2023	2024	2025
Subvenção do Tesouro (custeio e pessoal)	899,5	977,6	1.030,0	1.311,5	1.260,7	1.327,2
Despesa de pessoal	845,6	925,6	912,7	1.264,9	1.082,6	1.105,5
Despesas comerciais e administrativas	225,0	182,3	150,6	169,0	218,1	276,6
Receita de armazenagem e aluguéis	31,3	21,8	35,3	54,9	48,9	27,5
Receita operacional líquida	287,0	207,7	112,9	129,1	176,7	219,5
Resultado líquido	-6,1	-30,4	65,6	-30,3	14,1	-4,8
Patrimônio líquido	369,5	321,8	346,7	316,5	327,2	322,4

Fonte: Conab, demonstrações contábeis de 2018 a 2025. A receita operacional líquida inclui a venda de estoques, cujo custo e a equalização de preços consomem quase todo o valor: o lucro bruto foi de R\$ 43,5 mi em 2024 e R\$ 19,3 mi em 2025.

A venda de estoques aparece como receita, mas não é margem: a Conab vende o que comprou pelo preço mínimo, e a diferença é coberta pela União. O que a empresa gera de fato com o próprio trabalho é pequeno: lucro bruto das vendas, armazenagem, aluguéis, receitas diversas e financeiras. Somado, cobriu 15,4% das despesas operacionais (pessoal, comerciais e administrativas) em 2018 e 3,6% em 2025.

3.2 Para onde vai o dinheiro

Pessoal é 80% das despesas operacionais. A maior linha administrativa é a terceirização de serviços técnicos (R\$ 186,7 mi em 2025). No orçamento federal, o pago em pessoal e encargos foi de R\$ 1,02 bi em 2025, e o pago em outras despesas correntes, que incluem as políticas operadas, de R\$ 754,3 mi. O investimento propriamente dito

(grupo de despesa 4) é quase nulo: R\$ 2,4 mi pagos em 2025. A manutenção e a recuperação de armazéns correm como despesa corrente (ação 20Y7, R\$ 13,5 mi na lei orçamentária de 2024), ainda muito abaixo da necessidade.

3.3 Passivos

- **Fundo de pensão (Cibrius).** Dívida reconhecida em acordo homologado pela AGU em 2019, de R\$ 990,6 mi, paga em 228 parcelas mensais desde 2020. Saldo de longo prazo de R\$ 894,0 mi e parcelas de curto prazo de R\$ 103,9 mi em 2025. O Tesouro paga as parcelas (R\$ 102,3 mi em 2025), e o balanço registra créditos a receber da União de R\$ 1,15 bi para cobrir essas obrigações.
- **Ações judiciais.** Provisões trabalhistas de R\$ 126,9 mi, cíveis de R\$ 105,7 mi e fiscais de R\$ 21,1 mi em 2025, além de R\$ 311,2 mi em contingências possíveis fora do balanço.
- **Auditoria.** Opinião com ressalva em 2024 e 2025, por controles internos frágeis (convênios, adiantamentos a fornecedores, estoque de materiais), e ênfases sobre a obrigação atuarial e o imobilizado: imóveis sem escritura em nome da empresa e teste de recuperabilidade não feito. Em 2024 a ressalva incluiu também os estoques; em 2025 o Comitê de Auditoria recomendou apurar divergências nos estoques.

Fontes: Conab, demonstrações contábeis e notas explicativas 2025 (notas 7.3, 14, 15, 24, 26 e 28), relatório da auditoria independente (Davi & Corrêa) e parecer do Conselho Fiscal sobre as contas de 2025; Portal da Transparência, ações 00QY e 0022.

4. Onde a Conab é eficiente

- **Informação agrícola.** É o ativo de maior reputação da empresa: publicação regular, metodologia conhecida, acesso gratuito e uso pelo mercado, por bancos e pelo governo. Custa pouco frente ao valor que gera: 102 técnicos monitoram 90,9 milhões de hectares. O ponto de atenção é a própria Conab: o indicador de interesse nas informações agrícolas ficou em 41,7% em 2024, abaixo da meta de 56%.
- **Operação do PAA.** Em 2024 a Conab contratou R\$ 310 mi no programa, cerca de R\$ 232 mi na doação simultânea e R\$ 72 mi na compra direta. A operação vai do edital ao pagamento do agricultor e à entrega a entidades, em mais de 500 municípios. Em 2025, a primeira fase atendeu mais de 39 mil agricultores, 91% deles mulheres.
- **Vendas em balcão.** O milho vendido a pequenos criadores passou de 65,9 mil t em 2023 para 111,9 mil t em 2024 e cerca de 150 mil t em 2025. É política barata, que usa o estoque público e chega a quem não compra no atacado.
- **Capacidade de emergência.** Compra, armazenagem e entrega de cestas em calamidades, com logística própria e credenciamento de armazéns privados (4,77 milhões de toneladas credenciadas em 2025).
- **Leilões eletrônicos.** O sistema próprio de comercialização (Siscoe) permite comprar, vender, negociar contratos de opção e fretes, e o regulamento já autoriza operar para terceiros por meio de bolsas.
- **Unidades que funcionam como empresa.** Ponta Grossa (PR) respondeu por 60,5% do faturamento de armazenagem para terceiros de 2024 e está sendo ampliada de 300 mil para 420 mil toneladas com recursos de Itaipu. Mostra que a rede pode ter receita quando a unidade é certificada, bem localizada e gerida com meta.

A própria Conab calculou um retorno social de R\$ 18,4 bi entre 2023 e 2025, ou R\$ 8,78 por real investido. A metodologia é da empresa e não foi auditada; o número serve como indício, não como prova.

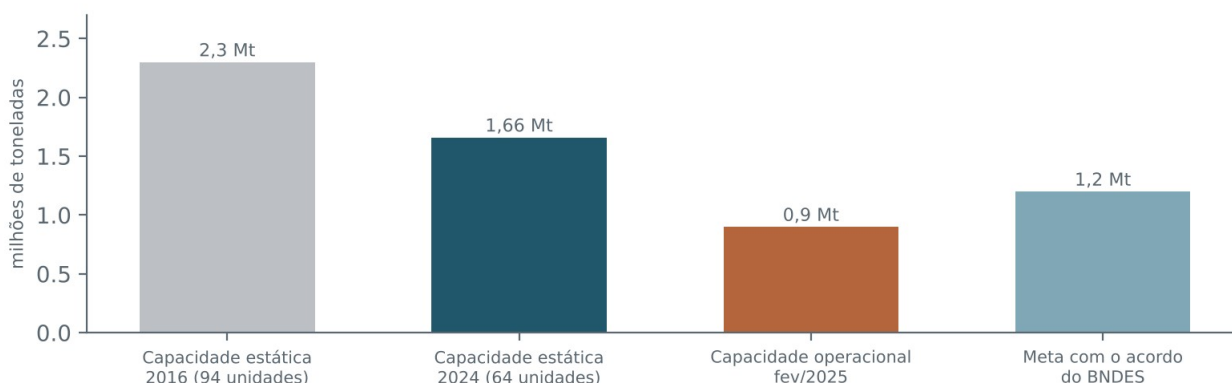
Fontes: Conab, Relatório de Gestão 2024 e notas explicativas 2025; Brasil de Fato (05/09/2025) e Extra Classe (03/2026), com dados da Conab; Conab, Relatório de Monitoramento da Estratégia, 4º trimestre de 2025.

5. Onde a Conab falha

5.1 A rede armazenadora

Em 2016 a Conab tinha 94 unidades e cerca de 2,3 milhões de toneladas de capacidade estática. Em 2019, 27 unidades foram fechadas num plano de desmobilização. Hoje são 64 unidades e 1,66 milhão de toneladas, das quais só cerca de 0,9 milhão em condição de operar. A auditoria interna registrou, entre 2018 e outubro de 2023, 7.098 ocorrências de fiscalização nas unidades, entre elas 580 rachaduras no piso e 474 goteiras sobre produto estocado. Só duas unidades (Cambé e Ponta Grossa, no Paraná) são certificadas, com 26,85% da capacidade.

Gráfico 4. Capacidade da rede armazenadora própria



Fontes: Conab, Relatório de Gestão 2016 e Relatório da Administração 2024; Conab e BNDES, acordo de 12/02/2025.

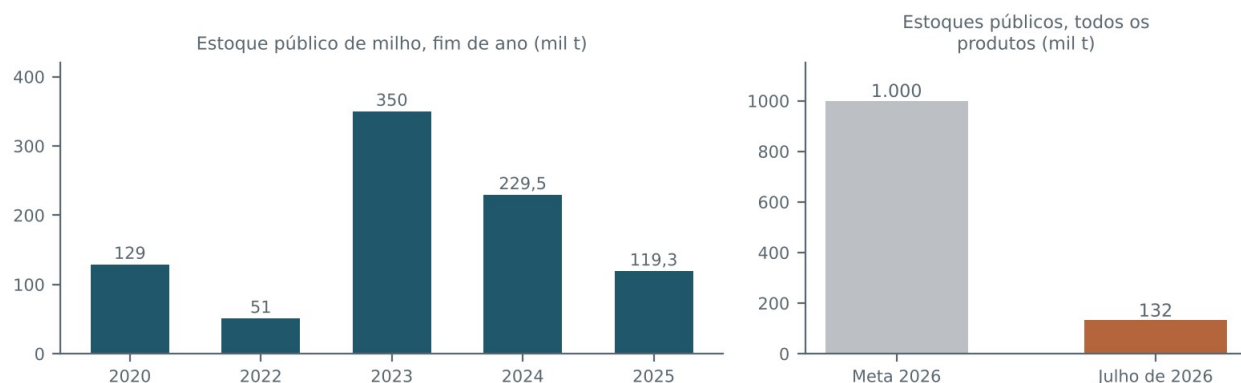
A causa é a falta de investimento. Entre 2018 e 2022 a Conab aplicou R\$ 6 mi em capital na rede; só em 2022 a demanda era de R\$ 164,1 mi. Um estudo da própria empresa estimou em pelo menos R\$ 712 mi o custo de recuperar os bens ociosos. Oito armazéns desativados custam R\$ 8 mi por ano para manter. Em fevereiro de 2025 a Conab contratou o BNDES para estruturar a alienação de nove imóveis ociosos (estimados em cerca de R\$ 175 mi), com contrapartida de reforma de oito unidades pelo comprador; os imóveis ainda passam por avaliação e licitação. Em março assinou com Itaipu e o Unops R\$ 55 mi para quatro armazéns no Paraná e em Mato Grosso do Sul. São os movimentos mais relevantes em muitos anos.

A receita mostra o resultado. Na demonstração de resultado, a linha de armazenagem e aluguéis caiu de R\$ 54,9 mi em 2023 para R\$ 27,5 mi em 2025; o faturamento de armazenagem para terceiros informado no Relatório da Administração foi de R\$ 38,9 mi em 2024, concentrado em uma unidade. Com 504 empregados ao custo médio da empresa, só o pessoal da rede custa cerca de R\$ 170 mi por ano (cálculo da Henrichs). A rede, hoje, custa em pessoal cerca de seis vezes o que rende na demonstração de resultado.

5.2 Estoques sem regra

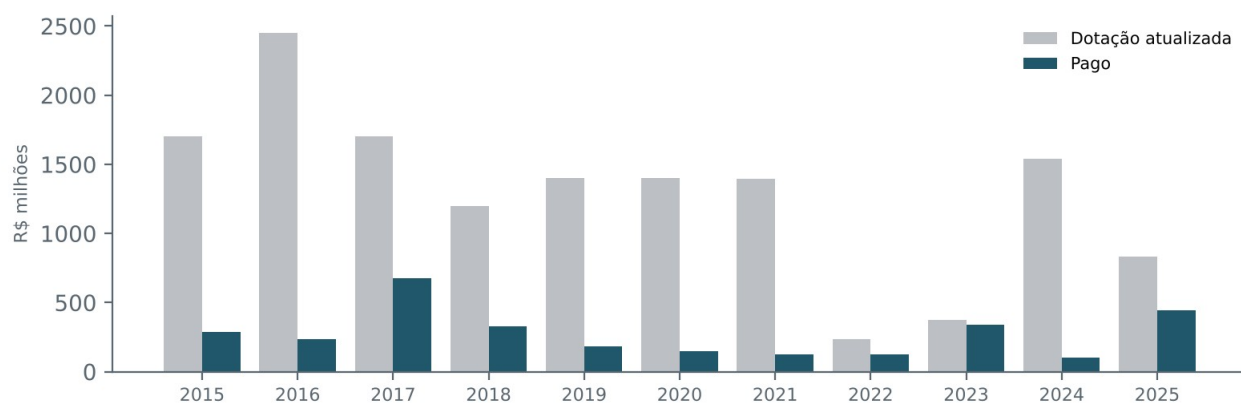
A meta da Conab para 2026 é de 1 milhão de toneladas de estoques públicos (400 mil de arroz, 200 mil de trigo e 400 mil de milho). Em julho de 2026 havia cerca de 132 mil toneladas, quase todas de milho; arroz e feijão estavam na casa das centenas de toneladas. A dotação para formar estoques varia muito, e o pagamento no exercício fica muito abaixo dela: em 2024 foram R\$ 1,54 bi autorizados, R\$ 284 mi empenhados e R\$ 100 mi pagos; em 2025, R\$ 830 mi, R\$ 798 mi e R\$ 446 mi.

Gráfico 5. Estoques públicos: milho no fim de cada ano e meta de 2026



Fontes: Conab (dados citados por O Joio e o Trigo, mar/2026, e Sou Agro, set/2026); Conab, Plano de Negócios 2026.

Gráfico 6. Formação de estoques públicos: dotação e pagamento



Fonte: Portal da Transparência, ação 2130 (formação de estoques públicos), unidades 22211 e 49202. Valores nominais.

Parte da baixa execução é da natureza da política: a Conab só compra pelo preço mínimo quando o mercado cai abaixo dele. Mas a meta de 1 milhão de toneladas não tem regra pública de quando comprar, de quando vender, de onde guardar nem de quanto custa manter. Um estudo com dados de 2014 a 2023 (Santos e Carrara, Revista de Economia e Sociologia Rural, 2025) encontrou efeito pequeno dos estoques de arroz, feijão e trigo sobre os preços desses alimentos, o que não condena a política, mas mostra que estoque pequeno e irregular não estabiliza preço.

5.3 Controle e integridade

- **O leilão do arroz de 2024.** Em 6 de junho de 2024 a Conab leiloou a compra de 263,4 mil toneladas de arroz importado, por cerca de R\$ 1,3 bi. A maior vencedora era uma loja de queijos de Macapá que havia elevado o capital social de R\$ 80 mil para R\$ 5 mi dias antes. O leilão foi anulado em 11 de junho, nenhum valor foi pago e a CGU e a Polícia Federal abriram apurações a pedido da própria Conab. O episódio mostra que a habilitação e a análise de capacidade dos participantes eram fracas para operações dessa escala.
- **Auditoria e recomendações.** Ressalvas da auditoria independente em 2024 e 2025; 12 de 56 recomendações da auditoria interna atendidas em 2025; imóveis sem escritura em nome da empresa.
- **PAA.** O TCU (Acórdão 646/2017-Plenário) encontrou indícios de irregularidade em boa parte das operações fiscalizadas e 15.951 beneficiários com indício de não cumprir os requisitos. O controle melhorou desde então, mas o PAA voltou a crescer e precisa de verificação proporcional ao volume.

- **Gestão.** Em 2024, a execução do abastecimento ficou em 61,6% da meta de 65%, e os pagamentos dentro do prazo, em 56,6% (meta de 100%). A auditoria interna apontou necessidade de modernizar o sistema de comercialização (Siscom), que opera junto com a plataforma de leilões (Siscoe).

Fontes: Conab, auditoria interna (AO 03/2023 e Raint 2025), Relatório da Administração 2024, Plano de Negócios 2024 e 2026; CNN Brasil e Times Brasil (12/02/2025); Acionista (26/03/2025); O Joio e o Trigo (03/2026) e Sou Agro (09/2026), com dados da Conab; InfoMoney e Poder360 (06/2024); TCU, Acórdão 646/2017-Plenário; Portal da Transparência, ação 2130.

5.4 O que mudou desde 2016

O encolhimento da Conab veio em ondas, e cada governo teve a sua parte. Em 2017, o programa de demissão voluntária tirou cerca de 1.280 empregados. Entre 2019 e 2022 vieram as medidas que mais pesaram na receita e na capacidade:

- **27 unidades armazenadoras fechadas em 2019.** A rede caiu de 92 para 65 unidades, quase metade no Centro-Oeste (13, das quais 5 em Goiás e 6 em Mato Grosso do Sul), justamente onde hoje falta armazém. O argumento oficial era atuar menos "onde o setor privado tem maior presença". A economia prevista era de R\$ 6,2 mi por ano; na mesma época a receita de armazenagem e aluguéis caiu de R\$ 31,3 mi (2018) para R\$ 22,6 mi (2019) e R\$ 21,8 mi (2020). A economia e a perda de receita ficaram na mesma faixa, e a capacidade se perdeu.
- **Estoques vendidos e não repostos.** A venda de estoques estratégicos caiu de R\$ 239 mi em 2018 para R\$ 32 mi em 2022 e quase zero depois, porque não havia mais o que vender. O estoque público de arroz foi de 21,6 mil t em 2021 para 1,8 mil t em 2022.
- **Orçamento cortado.** Segundo a auditoria interna, o orçamento total da Conab caiu 45% entre 2018 e 2022. O pago em formação de estoques baixou de R\$ 326 mi (2018) para R\$ 124 mi (2021), e os prêmios de escoamento quase pararam (R\$ 4,7 mi pagos em 2019).
- **Imóveis no programa de concessões.** Em 2021, 124 imóveis foram qualificados no PPI para concessão (Decreto 10.767/2021). Nada foi executado, e a qualificação foi revogada em 2023 (Decreto 11.478/2023).

A queda da receita própria continuou depois: a cobertura das despesas operacionais por receita própria foi de 11,2% em 2022 para 3,6% em 2025, o pior número da série. A recuperação da rede só começou em 2025, com o acordo com o BNDES e o convênio com Itaipu.

Fontes: Câmara dos Deputados e Revista Cultivar (2019); Conab, demonstrações contábeis 2018-2025 e AO 03/2023; Portal da Transparência; Decretos 10.767/2021 e 11.478/2023.

6. A Conab pode dar lucro?

Não a Conab inteira, e não deveria ser essa a meta. Garantir preço mínimo, formar estoque, comprar do agricultor familiar e doar alimento custam dinheiro por definição: se dessem lucro, o mercado faria. Em geral, os sistemas públicos de estoque, como os da Índia e da China, são financiados pelo orçamento. A Embrapa, que gera tecnologia, também é dependente do Tesouro. O lucro contábil que a Conab às vezes apresenta (R\$ 65,6 mi em 2022) é efeito da subvenção, não de eficiência.

Mas há uma parte da Conab que pode e deve se pagar: a que vende serviços. Armazenagem para terceiros, leilões para o setor privado, serviços técnicos a estados e municípios e o uso dos imóveis são negócios. Hoje eles faturam pouco porque a rede está sucateada, não certificada e sem gestão por resultado, e não porque não haja mercado. O déficit de armazenagem no Brasil é conhecido, e Ponta Grossa mostra que uma unidade boa vende.

A proposta é tratar a Conab como duas contas dentro de uma empresa pública:

- **Conta da política pública.** Preços mínimos, estoques, PAA, vendas em balcão, informação agrícola e emergências. A União paga por contrato, com custo pleno conhecido (pessoal, logística e armazenagem de cada política) e metas de entrega. O que hoje aparece como "subvenção" passa a ser o preço de serviços públicos encomendados, comparável e cobrável.
- **Conta do negócio.** Rede armazenadora, leilões para terceiros, serviços técnicos e imóveis, com resultado próprio publicado. A meta é que a rede armazenadora tenha, em 2030, receita e custo evitado suficientes para cobrir o custo de pessoal das unidades, e que o conjunto dos negócios caminhe para o equilíbrio.

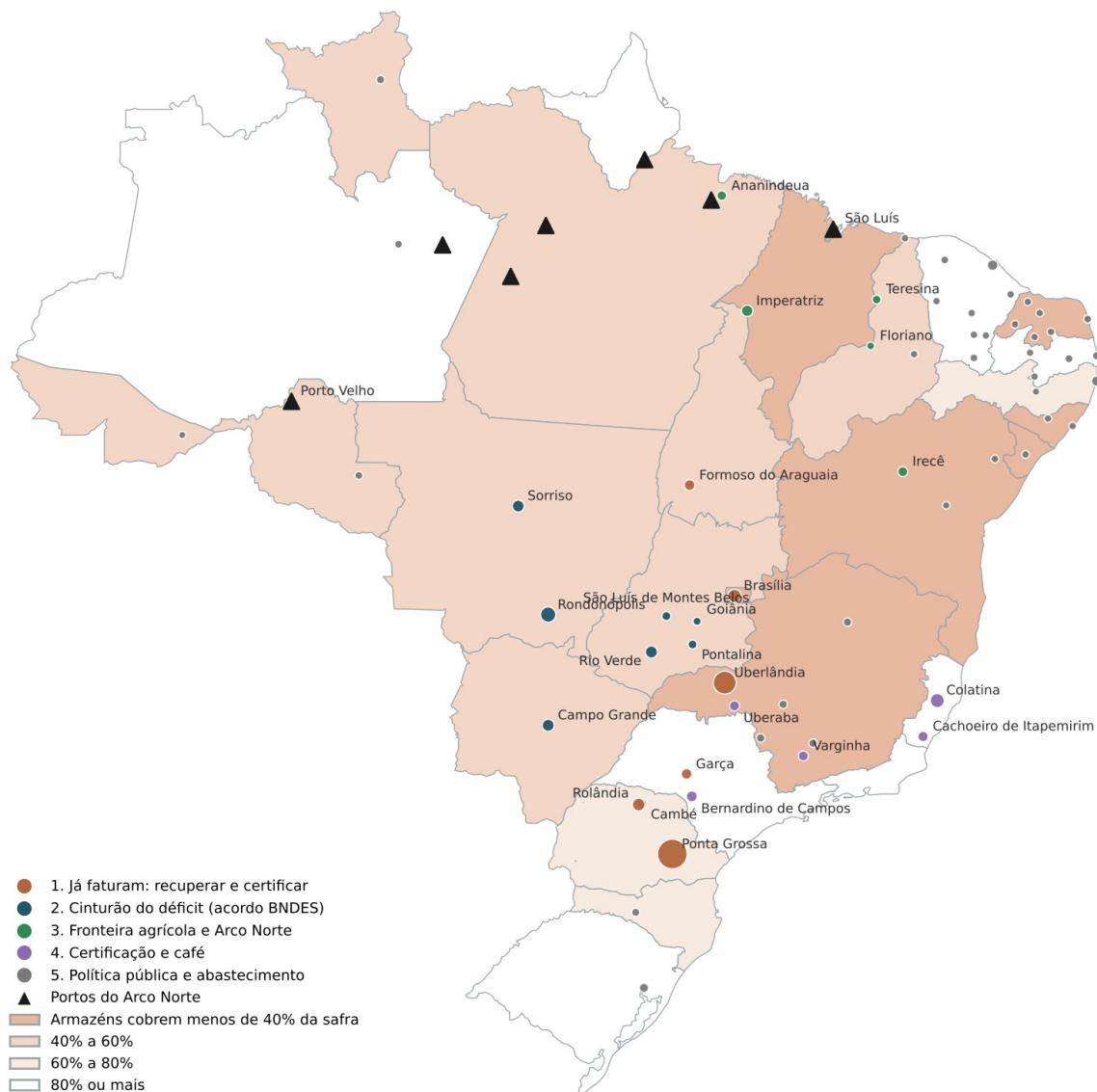
Com as medidas do plano, a receita própria líquida da Conab pode passar de cerca de R\$ 50 mi para cerca de R\$ 180 mi por ano em 2030, e as economias, somar cerca de R\$ 100 mi. A dependência do Tesouro cai de 96% para cerca de 86% das despesas operacionais. A remuneração contratual da União pelas políticas (B1), de cerca de R\$ 39 mi, não entra nessa conta, porque é dinheiro do Tesouro com outro nome. É menos do que um "lucro", e mais honesto: a Conab passa a mostrar quanto custa cada coisa que faz e a ganhar dinheiro onde pode.

7. Onde investir primeiro

A Conab tem 64 unidades armazenadoras em 24 estados e no Distrito Federal, com 1,68 milhão de toneladas de capacidade estática somando as páginas de cada unidade. Elas não têm o mesmo papel. Quase metade da capacidade (45%) está em três unidades: Ponta Grossa, Uberlândia e Rondonópolis. Na outra ponta, 36 unidades têm menos de 10 mil toneladas cada, a maioria no Nordeste, e servem ao abastecimento, às vendas em balcão e às cestas. Investir em todas ao mesmo tempo dilui o pouco dinheiro que existe. A proposta é investir por grupos, começando pelas que devolvem receita mais rápido.

O critério cruza três informações: quem já fatura com terceiros; onde falta armazém (capacidade estática sobre a safra de cada estado); e onde a Conab já tem obra ou acordo em andamento. Mato Grosso guarda 55% do que colhe, Goiás 56%, Mato Grosso do Sul 51%, Tocantins 47%, Maranhão 39%, Bahia 36% e Minas Gerais 32% (graneleiros e silos, sem os armazéns convencionais). No pico da safra de 2026 houve filas de até 40 km de caminhões em Miratub (PA) e de três a quatro dias nos armazéns de Mato Grosso.

Mapa 1. Rede armazenadora da Conab por grupo de prioridade e cobertura de armazenagem por estado

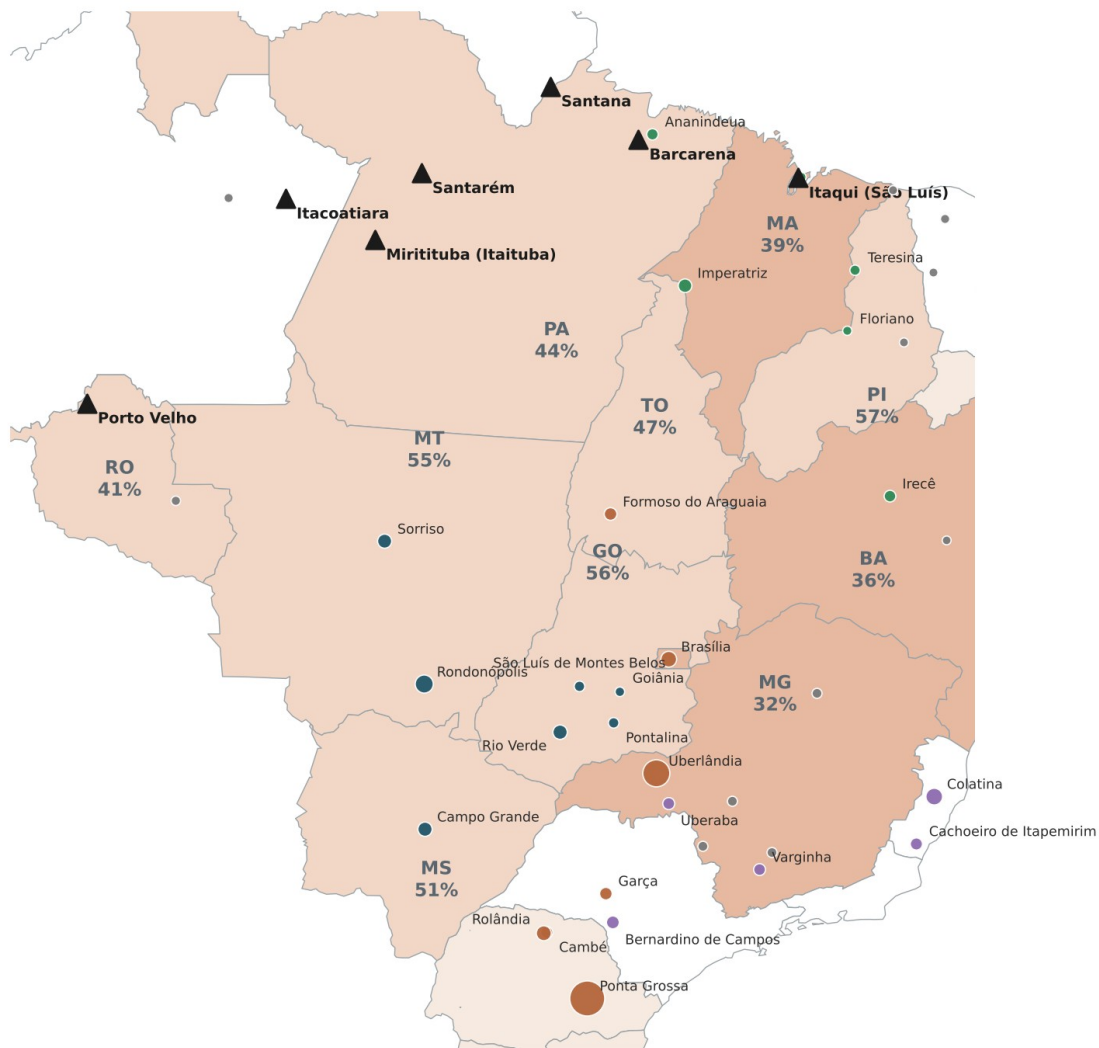


Fontes: Conab, páginas das unidades armazenadoras (2024-2026); IBGE, Pesquisa de Estoques, 2º sem. 2025 (graneleiros e silos); Conab, safra 2024/25. Tamanho do círculo proporcional à capacidade estática. Grupos de prioridade: proposta da Henrichs.

Grupo	Unidades	Capacidade	Por que	O que fazer
1. Já faturam	Ponta Grossa, Cambé e Rolândia (PR); Uberlândia (MG); Garça (SP); Formoso do Araguaia (TO); Brasília (DF)	867,5 mil t	Sete unidades fizeram 92,6% do faturamento com terceiros em 2024; Ponta Grossa sozinha, 60,5%. Quatro já têm obra paga (Itaipu e BNDES)	Concluir as obras, certificar todas até 2027 e vender capacidade por contrato plurianual (A1 e A2)
2. Cinturão do déficit	Sorriso e Rondonópolis (MT); Rio Verde, Pontalina, Goiânia e São Luís de Montes Belos (GO); Campo Grande (MS)	269,4 mil t	Estados que guardam pouco mais da metade da safra; seis das sete estão no acordo com o BNDES. Rondonópolis teve obra concluída em 2025	Reformar com a contrapartida do BNDES, certificar em 2028 e ofertar a cooperativas e pequenos produtores (A2 e A3)
3. Fronteira e Arco Norte	Imperatriz e São Luís (MA); Teresina e Floriano (PI); Irecê (BA); Ananindeua (PA); Porto Velho (RO)	113,2 mil t	Matopiba guarda 43% do que colhe; os portos do Norte embarcaram 58 Mt de soja e milho em 2025. Imperatriz foi reinaugurada em maio de 2026	Usar como base dos pátios e armazéns de retaguarda dos portos, em parceria (G5 e G6)
4. Certificação e café	Uberaba e Varginha (MG); Colatina e Cachoeiro de Itapemirim (ES); Bernardino de Campos (SP)	186,4 mil t	Regiões de café e grãos com certificação já planejada em parte; armazém convencional útil para sacaria e café	Certificar e ofertar armazenagem e classificação (A1 e G2)
5. Política pública	38 unidades: 28 no Nordeste, 4 no Norte, 4 em Minas Gerais e 2 no Sul	244,1 mil t	Em geral pequenas (36 da rede têm menos de 10 mil t), sustentam vendas em balcão, cestas e PAA	Manter e avaliar pelo custo por tonelada guardada, não pelo lucro; energia solar primeiro nelas (A5 e G1)

Fontes: Conab, páginas das unidades armazenadoras (atualizações de 2024 a 2026) e Relatório da Administração 2024; IBGE, Pesquisa de Estoques, 2º semestre de 2025; Conab, 12º levantamento da safra 2024/25 e Anuário Agrologístico 2026; Aprosoja-MT e Compre Rural (filas de 2026). Grupos: proposta da Henrichs. Sorriso aparece na lista de endereços da Conab como escritório de representação; a unidade armazenadora consta das páginas da rede e do acordo com o BNDES.

Mapa 2. O corredor de grãos: unidades da Conab, cobertura de armazenagem e portos do Arco Norte



Percentual: capacidade estática de graneleiros e silos sobre a safra 2024/25 (IBGE e Conab). Cálculo e grupos: Henrichs.

O retorno mais rápido está no grupo 1: são unidades grandes, conhecidas do mercado e já com obra contratada. O maior potencial de crescimento está no grupo 2, porque ali a falta de armazém vira cliente pagante na safra seguinte. O grupo 3 é o de maior valor estratégico: é onde a produção mais cresce e onde a logística é mais frágil, e onde a Conab pode ser a base de parcerias para pátios e armazéns de retaguarda dos portos.

8. Como pagar a recuperação da rede

Recuperar e certificar as unidades dos três primeiros grupos custa, pela estimativa do próprio plano, de R\$ 250 a 400 mi até 2028. Um estudo da Conab de 2020 estimou em pelo menos R\$ 712 mi a recuperação de todos os bens ociosos. O orçamento sozinho não cobre isso. A tabela reúne as fontes possíveis, do mais certo ao mais incerto.

Fonte	Valor	Situação	Como funciona
Convênio com Itaipu e Unops	R\$ 55 mi	assinado em março de 2025; 1ª etapa de Ponta Grossa entregue em maio de 2026	Recurso a fundo perdido de uma binacional com mandato socioambiental
Alienação estruturada pelo BNDES	cerca de R\$ 175 mi (9 imóveis)	contrato de fevereiro de 2025; imóveis em avaliação e licitação	Quem compra os armazéns desativados de Santa Helena, Palmeiras de Goiás e Paraúna (GO), Dourados, Rio Brillhante e Cassilândia (MS), Alta Floresta e Sinop (MT) e um andar em Brasília paga com a reforma de oito unidades
Segunda fase de alienações	a definir pela avaliação	proposta (A4)	Mesmo modelo, com os demais imóveis classificados como desmobilizáveis
Parcerias com grandes compradores	investimento do parceiro	proposta (G6)	A União cede a área; o parceiro constrói; a receita é dividida e a obra volta à União no fim do contrato
Debêntures incentivadas	mercado de capitais	pátios e estações de transbordo ligados a portos já cabem; armazéns do interior dependem de decreto (G9)	Concessões e autorizações captam com benefício fiscal ao investidor
Emendas de bancada e orçamento	variável	depende do Congresso e da LOA	Bancadas de MT, GO, MS, TO e MA têm interesse direto nas unidades do seu estado
Energia solar	R\$ 6,9 mi na fase inicial	programa Armazéns Solares em curso	Reduz a conta de luz e libera custeio para manutenção (G1)

Duas ideias frequentes não funcionam do jeito que parecem. A primeira é a doação de empresas com abatimento do imposto: a lei só permite deduzir doações a instituições de ensino e pesquisa e a entidades civis sem fins lucrativos (Lei 9.249/1995, art. 13, § 2º, II e III), e a Conab é empresa pública; as leis de incentivo à cultura, ao esporte e aos fundos da criança e do idoso não cobrem armazém. A segunda é pedir a estatais com sócios privados, como Petrobras e Banco do Brasil, que paguem obras de outra estatal sem retorno: a Lei 13.303/2016 exige que obrigações de interesse público estejam definidas em lei, regulamento, contrato ou convênio e tenham custo e receita discriminados e divulgados (art. 8º, § 2º). O Banco do Brasil pode entrar como parceiro de negócio, financiando produtores e cooperativas que usam os armazéns e dando crédito com lastro no produto guardado (A3).

Fontes: Acionista (26/03/2025) e Canal Rural (29/05/2026), convênio com Itaipu; Times Brasil e Revista Cultivar (12/02/2025), acordo com o BNDES; Canal Rural (2020), estudo de R\$ 712 mi; O Presente Rural (2026), Armazéns Solares; Lei 9.249/1995; Lei 13.303/2016; Decreto 11.964/2024.

9. Eixo A. Uma rede armazenadora que se paga

A rede custa em pessoal cerca de seis vezes o que rende, e quase toda a receita vem de uma unidade. O eixo recupera e certifica as unidades com potencial, vende armazenagem a quem precisa, transforma armazém em crédito para o pequeno produtor e dá destino aos imóveis parados.

A1. Vinte unidades certificadas até 2028

Diagnóstico. Só duas das 64 unidades armazenadoras são certificadas (Cambé e Ponta Grossa, 26,85% da capacidade). Sem certificação, a unidade não pode guardar produto de quem precisa de armazém qualificado, não emite títulos de depósito e perde o cliente para o armazém privado ou da cooperativa.

Meta. 10 unidades certificadas em 2027 e 20 em 2028, escolhidas entre as de maior potencial comercial e as mais necessárias para os estoques públicos; capacidade certificada de pelo menos 1 milhão de toneladas em 2028.

Caminho.

1. Classificar as 64 unidades em três grupos pelo estudo de reposicionamento já contratado (R\$ 1,56 mi em 2026): certificar e expandir; manter para política pública; desmobilizar.
2. Direcionar a contrapartida da alienação estruturada pelo BNDES (imóveis estimados em R\$ 175 mi) e o convênio com Itaipu (R\$ 55 mi) primeiro às unidades do grupo "certificar e expandir".
3. Contratar a certificação pelo Sistema Nacional de Certificação de Unidades Armazenadoras, unidade por unidade, com cronograma público.

Quanto custa ou quanto rende. Investimento estimado de R\$ 250 a 400 mi até 2028. Os acordos em curso somam até R\$ 230 mi, e a alienação ainda depende de avaliação e licitação; a diferença, de R\$ 20 a 170 mi, vem de uma segunda fase de alienações (A4) ou do orçamento. Condição para as receitas de A2 e A3.

Riscos. Obra atrasada ou mal feita. Salvaguarda: contratação por desempenho, com o regime de execução da Lei 13.303/2016 adequado a cada obra e matriz de riscos no contrato.

Quem decide. Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Conab.

A2. Armazenagem para cooperativas e agricultura familiar

Diagnóstico. A receita de armazenagem e aluguéis na demonstração de resultado caiu de R\$ 54,9 mi em 2023 para R\$ 27,5 mi em 2025; do faturamento para terceiros de 2024 (R\$ 38,9 mi), 60,5% veio de Ponta Grossa. A Conab paga à rede privada credenciada R\$ 3,95 por tonelada a cada quinzena para guardar estoques públicos (cerca de R\$ 95 por tonelada por ano): esse é o preço de mercado que ela pode cobrar. Cooperativas pequenas e agricultores familiares têm pouca oferta de armazém a esse preço.

Meta. Faturamento de armazenagem e serviços (recepção, limpeza, secagem e expedição) de R\$ 60 mi em 2028 e R\$ 100 mi em 2030.

Caminho.

1. Contratos plurianuais com cooperativas da agricultura familiar e da reforma agrária, com reserva de capacidade e preço de tabela pública.
2. Tabela de preços por região, revista anualmente com base na tarifa paga à rede credenciada.
3. Equipe comercial por superintendência, com meta de ocupação por unidade.

Quanto custa ou quanto rende. Com 1,2 milhão de toneladas operacionais e metade ocupada por terceiros, a armazenagem rende cerca de R\$ 57 mi por ano, e os serviços, R\$ 30 a 40 mi (cálculo da Henrichs).

Riscos. Conflito entre a reserva para estoques públicos e o cliente privado. Salvaguarda: capacidade reservada para a política definida a cada safra (A6), com cláusula de prioridade em emergência.

Quem decide. Diretoria de Operações e Abastecimento da Conab.

A3. Armazém que vira crédito: títulos de depósito para o pequeno produtor

Diagnóstico. O produto guardado em armazém certificado pode lastrear o Certificado de Depósito Agropecuário e o Warrant Agropecuário (CDA/WA, Lei 11.076/2004) e a Cédula de Produto Rural. Com isso o produtor vende na hora certa em vez de vender na colheita, quando o preço é menor. O agricultor familiar quase não usa esses instrumentos porque não tem armazém qualificado perto.

Meta. A partir de 2028, as unidades certificadas emitem CDA/WA para cooperativas e produtores, com convênio com o Banco do Brasil e a Caixa para crédito com esse lastro.

Caminho.

1. Credenciar as unidades certificadas como depositárias para emissão de CDA/WA.
2. Convênio com os bancos públicos para crédito de comercialização com lastro nos títulos, com o Pronaf como funding.
3. Divulgação pelas superintendências e pelos movimentos e cooperativas da agricultura familiar.

Quanto custa ou quanto rende. Receita de armazenagem (incluída em A2) e de emissão e guarda dos títulos. O ganho maior é do produtor, que deixa de vender na baixa.

Riscos. Responsabilidade do depositário por perda de produto. Salvaguarda: seguro e controle de estoque por unidade (F1).

Quem decide. Diretoria Executiva da Conab; bancos públicos.

A4. Todos os imóveis ociosos com destino até 2028

Diagnóstico. A Conab tinha 183 imóveis em 2022, muitos ociosos ou sem escritura em nome da empresa. Oito armazéns desativados custam R\$ 8 mi por ano. Em 2025 a Conab contratou o BNDES para estruturar a alienação de nove imóveis com contrapartida de reformas, sem custo ao Tesouro. Em 2021, 124 imóveis chegaram a ser qualificados no PPI para concessão, e a qualificação foi revogada em 2023.

Meta. Inventário completo e regularização das escrituras em 2027; destino definido para todos os imóveis ociosos até 2028 (uso próprio, cessão a estados, municípios ou cooperativas com contrapartida, permuta por investimento ou venda).

Caminho.

1. Segunda fase do acordo com o BNDES, com os imóveis classificados como "desmobilizar" em A1.
2. Cessão de uso a cooperativas da agricultura familiar e a municípios, com contrapartida de manutenção e de armazenagem de estoques públicos quando necessário.
3. Venda com avaliação formal e licitação (Lei 13.303/2016, art. 49), com a receita destinada, por decisão de gestão e orçamentária, ao investimento na rede.

Quanto custa ou quanto rende. Economia de cerca de R\$ 8 mi por ano com os armazéns desativados; valor de permuta da segunda fase a definir pela avaliação (a primeira foi de R\$ 175 mi).

Riscos. Venda abaixo do valor ou perda de capacidade estratégica. Salvaguarda: avaliação independente e veto da área de abastecimento a imóveis estratégicos.

Quem decide. Conselho de Administração da Conab; BNDES; Secretaria do Patrimônio da União quando houver interface.

A5. Cada unidade com resultado próprio

Diagnóstico. A Conab não publica o resultado por unidade armazenadora. Ponta Grossa sustenta a receita da rede, e não se sabe quantas unidades cobrem o próprio custo.

Meta. Resultado por unidade (receita, custo de pessoal, manutenção, ocupação e custo evitado de armazenagem de estoques públicos) apurado a partir de 2027 e publicado a partir de 2028.

Caminho.

1. Centro de custo por unidade no sistema contábil.
2. Gerente de unidade com meta de ocupação, receita e conservação.
3. Revisão anual: unidade que não atinge o mínimo por dois anos volta à análise de A1.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo. É o instrumento para saber se a rede se paga.

Riscos. Fechar unidade necessária à política pública por critério só financeiro. Salvaguarda: unidades do grupo "manter para política pública" são avaliadas pelo custo por tonelada guardada, não pelo lucro.

Quem decide. Diretoria Administrativa, Financeira e de Fiscalização da Conab.

A6. Estoque público na rede própria primeiro

Diagnóstico. A Conab paga armazéns privados para guardar estoques públicos enquanto tem capacidade própria parada. Cada tonelada guardada em armazém próprio evita cerca de R\$ 95 por ano de tarifa.

Meta. Pelo menos 400 mil toneladas de estoques públicos em unidades próprias a partir de 2028.

Caminho.

1. Plano anual de alocação dos estoques: rede própria certificada primeiro, rede credenciada depois.
2. Logística de remoção planejada para concentrar os estoques nas unidades recuperadas.

Quanto custa ou quanto rende. Custo evitado de cerca de R\$ 38 mi por ano com 400 mil toneladas (cálculo da Henrichs com a tarifa pública de 2025).

Riscos. Armazém próprio longe do consumo ou da produção. Salvaguarda: comparação do custo total, com frete, antes de remover.

Quem decide. Diretoria de Operações e Abastecimento da Conab.

10. Eixo B. Contas claras com a União

A política pública tem custo, e esse custo tem de ser conhecido e pago por quem a encomenda. O eixo troca a subvenção genérica por um contrato com custo pleno e metas, e dá previsibilidade ao orçamento de estoques.

B1. Contrato de prestação de serviços com a União

Diagnóstico. A Conab executa políticas de vários ministérios (MDA, MDS, Mapa, Fazenda) por transferências avulsas (R\$ 981 mi em 2025), sem remuneração pelo custo de operar. O custo de pessoal e de estrutura dessas políticas aparece como "subvenção" genérica. A Caixa, ao operar FGTS e programas sociais, recebe tarifa por serviço.

Meta. A partir de 2028, contrato plurianual entre a União e a Conab para as políticas operadas, com custo pleno, remuneração por operação e metas de entrega.

Caminho.

1. Apurar o custo pleno de cada política (B2).
2. Negociar com a SEST, a SOF e os ministérios o modelo de contrato, com taxa de operação sobre os recursos executados.
3. Incorporar o contrato ao Plano de Negócios e à LOA a partir de 2028.

Quanto custa ou quanto rende. Com taxa de 4% sobre o volume de 2025, a Conab receberia cerca de R\$ 39 mi por ano em remuneração de serviços. Para a União o custo total não muda; muda a transparência: cada ministério passa a ver quanto custa a política que encomenda.

Riscos. Ser lido como aumento de gasto. Salvaguarda: a remuneração substitui parte da subvenção, com neutralidade fiscal demonstrada.

Quem decide. Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar; Ministério da Fazenda; Ministério do Planejamento e Orçamento (SOF); SEST/MGI.

B2. Custo por política, publicado

Diagnóstico. Não se sabe quanto custa à Conab cada tonelada de milho vendida em balcão, cada agricultor atendido pelo PAA ou cada levantamento de safra. Sem isso, não há como comparar com outras formas de fazer a política nem cobrar eficiência.

Meta. Custo por política e por unidade de entrega (tonelada, agricultor, cesta, boletim) apurado em 2027 e publicado no Relatório Integrado a partir do exercício de 2027.

Caminho.

1. Custeio por atividade, com rateio do pessoal das superintendências.
2. Indicadores de custo no Relatório Integrado e no painel do Plano de Negócios.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo. Base de B1 e da defesa pública da empresa.

Riscos. Rateio arbitrário. Salvaguarda: método publicado e revisado pela auditoria interna.

Quem decide. Diretoria Executiva da Conab.

B3. Orçamento de estoques com regra plurianual

Diagnóstico. A dotação para formar estoques muda muito de um ano para o outro (R\$ 1,54 bi em 2024, R\$ 830 mi em 2025), e o pagamento no exercício fica muito abaixo dela, porque a compra depende do preço de mercado. Sem previsibilidade, não há como planejar armazém, frete nem pessoal.

Meta. Programação plurianual de estoques a partir da LOA de 2028, com limite de compra e venda por produto e uso dos recursos da venda de estoques para recompor estoques.

Caminho.

1. Proposta conjunta da Conab, do MDA e da Fazenda para a programação plurianual dentro das regras fiscais.
2. Regras de C1 como base do cálculo das dotações.

Quanto custa ou quanto rende. Não aumenta o gasto médio; reduz a volatilidade e o custo de operar no imprevisto.

Riscos. Restrição fiscal. Salvaguarda: limite plurianual ajustável por gatilho de preço.

Quem decide. Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar; Ministério da Fazenda; Ministério do Planejamento e Orçamento; Junta de Execução Orçamentária.

B4. Terceirização revista

Diagnóstico. A terceirização de serviços técnicos é a maior despesa administrativa da Conab (R\$ 186,7 mi em 2025, contra R\$ 168,1 mi em 2024). Parte dela substitui o pessoal que a rede armazenadora não tem mais, parte é estrutural.

Meta. Revisão de todos os contratos de terceirização em 2027, com redução de 10% do gasto em termos reais até 2029, sem precarizar a operação.

Caminho.

1. Mapear cada contrato por função e unidade.
2. Comparar com o custo de reposição por concurso (E1) e com contratação por resultado.
3. Renegociar ou reliciar os contratos acima do preço de referência.

Quanto custa ou quanto rende. Economia de cerca de R\$ 19 mi por ano.

Riscos. Perda de serviço essencial. Salvaguarda: revisão por função, com fiscalização técnica registrada.

Quem decide. Diretoria Administrativa, Financeira e de Fiscalização da Conab.

11. Eixo C. Estoques que estabilizam

Estoque pequeno, irregular e sem regra não estabiliza preço. O eixo dá regra pública à compra e à venda, uma meta que cabe no armazém e instrumentos mais baratos para formar estoques.

C1. Regra pública para comprar e vender estoques

Diagnóstico. Não há regra publicada sobre quando a Conab compra e vende estoques públicos fora do preço mínimo. A decisão de importar arroz em 2024 foi tomada em emergência, por medida provisória, e terminou em leilão anulado.

Meta. Regra publicada em 2027: faixa de preço por produto com gatilho de compra (abaixo do mínimo ou abaixo de um piso de mercado) e gatilho de venda (acima de um teto), com revisão anual pelo comitê gestor da Política Nacional de Abastecimento Alimentar.

Caminho.

1. Estudo técnico com a série de preços e custos da própria Conab.
2. Resolução do Conselho de Administração com a regra, publicada.
3. Relatório trimestral de compras e vendas com a justificativa à luz da regra.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo. Reduz o risco de compras e vendas improvisadas.

Riscos. Regra rígida em crise. Salvaguarda: cláusula de emergência com justificativa pública.

Quem decide. Conselho de Administração da Conab; MDA; Mapa; comitê gestor da Política Nacional de Abastecimento Alimentar.

C2. Meta de estoque que cabe no armazém

Diagnóstico. A meta de 1 milhão de toneladas para 2026 está longe do realizado (cerca de 132 mil t em julho) e não tem cronograma por produto nem vínculo com a capacidade operacional da rede.

Meta. 600 mil toneladas em 2028 e 1 milhão em 2030, com metas por produto (arroz, feijão, milho, trigo) e local de guarda definidos.

Caminho.

1. Metas derivadas da regra de C1 e da programação de B3.
2. Compra preferencial por contratos de opção e da agricultura familiar (C3).
3. Acompanhamento trimestral no painel de metas.

Quanto custa ou quanto rende. O custo depende do preço de compra e é recuperado em parte na venda; a guarda na rede própria é coberta por A6.

Riscos. Perda de qualidade do produto estocado. Salvaguarda: rotação de estoques e unidades certificadas (A1).

Quem decide. MDA e Conab.

C3. Contratos de opção e compra antecipada como regra

Diagnóstico. Em 2025 a Conab negociou contratos de opção de arroz para 109 mil toneladas. O contrato de opção dá ao produtor a garantia de preço futuro e à União a opção de comprar sem precisar de dinheiro imediato, e é mais barato que a compra direta na baixa.

Meta. Pelo menos metade da formação de estoques de arroz, feijão e milho por contratos de opção e compras antecipadas da agricultura familiar a partir de 2028.

Caminho.

1. Calendário anual de contratos de opção publicado antes do plantio.
2. Compras antecipadas do PAA vinculadas à formação de estoques regionais.

Quanto custa ou quanto rende. Reduz o desembolso imediato e o custo de armazenagem antes da necessidade.

Riscos. Exercício concentrado das opções em ano de preço baixo. Salvaguarda: limites por safra e por produto.

Quem decide. Conab; MDA.

C4. Vendas em balcão com meta e custo conhecidos

Diagnóstico. As vendas de milho em balcão a pequenos criadores cresceram de 65,9 mil t em 2023 para cerca de 150 mil t em 2025. O valor financeiro do programa não é publicado.

Meta. Programa com meta anual por região, custo por tonelada publicado (B2) e ampliação para outros insumos de criação quando houver estoque.

Caminho.

1. Cadastro único dos criadores atendidos, com renovação anual.
2. Postos de venda nas unidades armazenadoras e em parceria com municípios.

Quanto custa ou quanto rende. Usa estoque público já existente; o custo é a diferença entre o preço de compra e o de venda, mais a logística.

Riscos. Desvio para revenda. Salvaguarda: limite por criador e cruzamento com cadastros.

Quem decide. Conab; MDA.

C5. PAA com verificação proporcional ao volume

Diagnóstico. O PAA operado pela Conab voltou a crescer (R\$ 310,7 mi em 2024 e R\$ 431,4 mi recebidos em 2025, contra demanda de R\$ 1,8 bi). O TCU já encontrou irregularidades relevantes no programa (Acórdão 646/2017).

Meta. Verificação por amostra estatística de pelo menos 10% dos projetos por ano, com cruzamento automático de cadastros e publicação dos resultados.

Caminho.

1. Cruzamento do cadastro de fornecedores com o CAF, a RAIS e os cadastros de óbito e de servidores.
2. Visitas por amostra, priorizadas por risco.
3. Relatório anual de conformidade do PAA.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo frente ao volume operado; protege o programa contra cortes motivados por denúncia.

Riscos. Burocratizar o acesso de quem mais precisa. Salvaguarda: verificação posterior, não exigência prévia de papel.

Quem decide. Conab; MDS e MDA.

12. Eixo D. Informação e mercado

A informação agrícola é o que a Conab faz de melhor e deve continuar pública. Em volta dela, a empresa pode vender serviços que o mercado e os entes públicos não têm: leilões, operação de compras públicas e acompanhamento de preços.

D1. Informação agrícola pública, gratuita e ampliada

Diagnóstico. O levantamento de safra é o ativo mais valioso da Conab. O mercado depende dele, mas o interesse medido pela própria empresa ficou abaixo da meta em 2024 (41,7% contra 56%), e não há avaliação pública da precisão das estimativas.

Meta. Manter a informação gratuita; publicar a partir de 2027 a comparação das estimativas com a safra realizada; ampliar o monitoramento por satélite e os dados por município.

Caminho.

1. Relatório anual de acurácia das estimativas, comparado com o IBGE e o USDA.
2. Parcerias com o Inpe e a Embrapa para monitoramento por imagem.
3. Dados abertos em formato de máquina, com interface para desenvolvedores.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo. Não gera receita direta; reforça a razão de existir da empresa.

Riscos. Pressão para cobrar pelo dado. Salvaguarda: a informação básica continua pública; serviços sob encomenda são tratados em D3.

Quem decide. Diretoria de Política Agrícola e Informações da Conab.

D2. Leilões e pregões para o setor privado

Diagnóstico. O regulamento da Conab já permite operar leilões e pregões para produtores, cooperativas e demais agentes por meio de bolsas, com remuneração pela bolsa operadora. O Siscoe é uma plataforma conhecida do mercado, mas essa linha de receita não aparece separada nas contas.

Meta. Volume de R\$ 2 bi por ano em operações para terceiros em 2030, com receita de comissão publicada.

Caminho.

1. Tabela de comissão publicada e oferta ativa a cooperativas, estados e compradores institucionais.
2. Modernização do Siscoe junto com os demais sistemas (F4).
3. Leilões para compras públicas de alimentos de estados e municípios.

Quanto custa ou quanto rende. Com comissão de 0,5% sobre R\$ 2 bi, cerca de R\$ 10 mi por ano.

Riscos. Fraude em leilão de terceiro com a marca da Conab. Salvaguarda: habilitação reforçada (F2) e responsabilidade da bolsa operadora.

Quem decide. Diretoria de Operações e Abastecimento da Conab.

D3. Serviços técnicos remunerados a estados e municípios

Diagnóstico. Estados e municípios compram alimentos (merenda escolar, cestas, programas estaduais) e montam centrais de abastecimento sem estrutura técnica. A Conab sabe operar compras públicas de alimentos, classificar produto, montar logística e acompanhar preços.

Meta. 20 convênios ou contratos remunerados com estados e municípios até 2030 para operação de compras públicas de alimentos, apoio ao PNAE e às centrais de abastecimento.

Caminho.

1. Catálogo de serviços com preço de custo mais margem.
2. Prioridade aos estados e municípios que já executam o PAA e o PNAE com a agricultura familiar.

Quanto custa ou quanto rende. Premissa de R\$ 1 mi por contrato por ano: cerca de R\$ 20 mi por ano em 2030.

Riscos. Desviar pessoal da política federal. Salvaguarda: equipes dimensionadas e custo cobrado integralmente.

Quem decide. Diretoria Executiva da Conab.

D4. Prohort e as centrais de abastecimento

Diagnóstico. O Prohort acompanha preços e volumes de frutas e hortaliças nas principais Ceasas (54 pesquisadas em 2025, 26 integradas ao sistema). É a melhor fonte de preço de hortifrúti do país, pouco usada pela política de abastecimento.

Meta. Todas as Ceasas no sistema até 2028, com boletim de preços por município e alerta de alta para a política de abastecimento.

Caminho.

1. Acordo com as Ceasas e os estados para integração dos dados.
2. Boletim público mensal e alerta para o comitê gestor da Política Nacional de Abastecimento Alimentar.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo.

Riscos. Adesão desigual das Ceasas. Salvaguarda: apoio técnico e acesso aos dados como contrapartida.

Quem decide. Conab; Ceasas e governos estaduais.

D5. A Conab no Plano Safra e na política de comercialização

Diagnóstico. O crédito do Plano Safra mais que dobrou desde 2021/22 (R\$ 251 bi, com o Pronaf), e só a agricultura empresarial teve R\$ 516 bi em 2025/26, mas a política de comercialização (preço mínimo, prêmios, opções) continua pequena e intermitente. A informação de custo de produção da Conab é usada para fixar o preço mínimo, mas o instrumento chega a poucos produtos e regiões.

Meta. Preços mínimos e instrumentos de comercialização revistos anualmente com os custos de produção da Conab, com relatório público de cobertura (produtos, regiões e produtores atendidos).

Caminho.

1. Relatório anual de cobertura da PGPM.
2. Proposta de calendário de prêmios e opções antes da safra.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo para a Conab; o custo das operações é da União e segue a regra de C1.

Riscos. Pressão de setores por preço mínimo acima do custo. Salvaguarda: método público de cálculo.

Quem decide. Mapa, MDA e Fazenda; Conab como executora e fonte técnica.

13. Eixo E. Pessoas

A Conab vai trocar boa parte do quadro nesta década. O eixo organiza a entrada dos concursados, a saída dos mais antigos e um plano de cargos que valorize a qualificação.

E1. Concurso com perfil definido

Diagnóstico. O concurso de 2025 (403 vagas, homologado em fevereiro de 2026) é o primeiro desde 2014. O quadro caiu de 5.021 para 3.214 empregados, com idade média alta e 41% de anistiados, que vão sair nos próximos anos.

Meta. Convocação de todas as 403 vagas até 2027 e plano de reposição até 2030 com perfis definidos: agrônomos e técnicos para a rede armazenadora, analistas de mercado e de dados, contadores e auditores, e gestores de contrato.

Caminho.

1. Plano de força de trabalho por diretoria e unidade, com projeção de aposentadorias.
2. Autorização da SEST para novo concurso a partir de 2028, condicionada ao plano.

Quanto custa ou quanto rende. Custo da reposição dentro do teto de pessoal, porque as saídas são maiores que as entradas.

Riscos. Reposição sem foco. Salvaguarda: vaga só com perfil e lotação definidos.

Quem decide. Diretoria de Desenvolvimento, Inovação e Gestão de Pessoas da Conab; SEST.

E2. Transição na rede armazenadora e desligamento voluntário

Diagnóstico. Nas unidades armazenadoras, 78% dos 504 empregados têm mais de 60 anos. Pela NR-31, norma do trabalho rural, maiores de 60 anos não podem manipular agrotóxicos, e o expurgo dos grãos é feito com fosfina. A empresa terceiriza o expurgo e outras tarefas básicas. A Conab já fez um programa de demissão voluntária em 2017 (cerca de 1.280 adesões) e um de desligamento incentivado em 2022 (213 adesões).

Meta. Programa de desligamento voluntário aberto a todos os empregados aptos à aposentadoria, em 2027 e 2028, com meta de 300 adesões; equipe de cada unidade certificada recomposta até 2029, com operadores e técnicos formados e aptos ao expurgo.

Caminho.

1. Pedido de autorização à SEST com o custo da indenização e a economia anual de cada adesão.
2. Adesão voluntária e aberta a quem pode se aposentar, sem filtro por escolaridade, para evitar discriminação e não perder quem conhece a operação.
3. Mentoria obrigatória de três a seis meses: quem sai forma quem entra.
4. Reposição pelo concurso de 2025 e por concursos regionais de operador e técnico para as unidades certificadas.

Quanto custa ou quanto rende. Conta ilustrativa: as adesões vêm de toda a empresa, em geral de cargos com salário menor que a média. Com 300 adesões e custo de cerca de R\$ 170 mil por ano cada (metade da média da empresa), a economia é de cerca de R\$ 50 mi por ano, contra uma indenização de cerca de um ano de salário paga uma vez. Parte volta como custo dos concursados, que entram ganhando menos (assistente com salário-base de

R\$ 3.459,87). Na rede, o custo de pessoal, estimado pela média da empresa como teto, passa de cerca de R\$ 170 mi para cerca de R\$ 130 mi em 2030 (cálculo da Henrichs).

Riscos. Saída rápida demais e perda de conhecimento. Salvaguarda: saída escalonada por unidade, só depois da mentoria.

Quem decide. Diretoria de Desenvolvimento, Inovação e Gestão de Pessoas e Diretoria de Operações e Abastecimento da Conab; SEST; negociação coletiva.

E3. Novo plano de cargos

Diagnóstico. O plano de cargos vigente é de 2009, com resíduos do plano de 1991. Não diferencia funções técnicas, comerciais e operacionais da rede armazenadora nem valoriza a qualificação de forma clara. A remuneração média é menor que a de outras estatais dependentes, como Embrapa e Codevasf.

Meta. Novo plano de cargos aprovado até 2028, com trilhas técnica, comercial e operacional e progressão por qualificação e desempenho.

Caminho.

1. Proposta construída com as entidades representativas dos empregados.
2. Aprovação pela SEST com impacto financeiro dentro do teto.

Quanto custa ou quanto rende. Impacto a ser calculado na proposta; financiado em parte pela redução do quadro total.

Riscos. Custo maior que o previsto. Salvaguarda: transição gradual e adesão voluntária.

Quem decide. Conselho de Administração da Conab; SEST; negociação coletiva.

E4. Formação para o novo quadro

Diagnóstico. A entrada de centenas de empregados novos em uma empresa com média de idade alta exige formação estruturada em armazenagem, classificação, comercialização, compras públicas e controle.

Meta. Programa de formação inicial para todos os aprovados no concurso e trilhas anuais para o quadro, com parceria com universidades e a Embrapa.

Caminho.

1. Escola corporativa com cursos a distância e práticos nas unidades.
2. Certificação interna de classificadores e operadores.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo frente ao risco de erro operacional.

Riscos. Formação desconectada da prática. Salvaguarda: parte prática nas unidades certificadas.

Quem decide. Diretoria de Desenvolvimento, Inovação e Gestão de Pessoas da Conab.

E5. Litígio trabalhista sob controle

Diagnóstico. As sentenças trabalhistas custaram R\$ 217 mi em 2023 e R\$ 58,8 mi em 2024 na demonstração de resultado (em 2025 a queda reflete em parte mudança de registro; no orçamento foram pagos R\$ 44,3 mi), e as provisões trabalhistas somavam R\$ 126,9 mi em 2025. Parte do passivo vem de questões repetidas de enquadramento e pagamento.

Meta. Mapa das causas repetidas em 2027 e acordos ou correção administrativa das teses perdidas, com redução das novas ações.

Caminho.

1. Levantamento das ações por tema com a área jurídica.
2. Correção administrativa onde a jurisprudência já é contrária à empresa.
3. Câmara de conciliação com as entidades representativas.

Quanto custa ou quanto rende. Redução do custo de sentenças e de juros de mora; valor depende do levantamento.

Riscos. Acordos acima do devido. Salvaguarda: parecer jurídico e aprovação colegiada.

Quem decide. Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Conab; AGU quando cabível.

E6. Estágio como porta de entrada

Diagnóstico. Estágio não substitui empregado: a Lei 11.788/2008 o define como formação supervisionada, com até 6 horas por dia e 2 anos no máximo, e o uso como mão de obra transforma o vínculo em emprego. Na Conab, a vaga só é preenchida por concurso (Constituição, art. 37, II), e menores de 18 anos não podem fazer expurgo. A Conab não publica quantos estagiários tem.

Meta. Programa anual de estágio a partir de 2027, com 150 vagas em agronomia, técnico em agropecuária, logística, contabilidade, direito, tecnologia da informação e ciência de dados, nas unidades certificadas, nas superintendências e na matriz.

Caminho.

1. Convênios com institutos federais e universidades das cidades das unidades dos grupos 1 a 3.
2. Trilha de formação ligada às necessidades do plano de força de trabalho (E1).
3. Divulgação do concurso aos estagiários, para que o estágio forme candidatos preparados.

Quanto custa ou quanto rende. Bolsa e auxílio-transporte de cerca de R\$ 1.500 por mês: cerca de R\$ 2,7 mi por ano para 150 vagas (cálculo da Henrichs).

Riscos. Uso do estagiário como mão de obra. Salvaguarda: plano de atividades, supervisor designado e auditoria de RH.

Quem decide. Diretoria de Desenvolvimento, Inovação e Gestão de Pessoas da Conab.

14. Eixo F. Controle e integridade

Sem controle, a empresa não convence ninguém de que pode receber mais responsabilidade. O eixo concilia os estoques, fecha a porta para leilões como o de 2024, cumpre as recomendações da auditoria e torna a Conab transparente.

F1. Inventário físico e estoques conciliados

Diagnóstico. A auditoria independente fez ressalva sobre os estoques nas contas de 2024, e o Comitê de Auditoria recomendou apurar divergências nos estoques em 2025. Sem conciliação entre o estoque físico e o contábil, a empresa não pode responder pelo que guarda nem vender serviço de armazém.

Meta. Inventário físico de todos os estoques públicos e de terceiros em 2027, conciliado com a contabilidade; contas de 2027 sem ressalva sobre estoques.

Caminho.

1. Inventário por equipe independente da unidade, com auditoria interna.
2. Sistema de controle de estoques integrado à contabilidade.
3. Apuração de responsabilidade nas divergências relevantes.

Quanto custa ou quanto rende. Custo do inventário; evita perdas e é condição para A2 e A3.

Riscos. Revelar perdas antigas. Salvaguarda: tratamento contábil transparente, com nota explicativa.

Quem decide. Diretoria Administrativa, Financeira e de Fiscalização; Auditoria Interna; Comitê de Auditoria.

F2. Leilões com habilitação à altura do valor

Diagnóstico. No leilão de importação de arroz de 2024, parte das vencedoras não tinha capacidade técnica e financeira comprovada para contratos de cerca de R\$ 1,3 bi. O leilão foi anulado, mas o dano à imagem ficou.

Meta. A partir de 2027, leilões de compra acima de um valor-limite com exigência de capacidade financeira, garantia de proposta e histórico comprovado no objeto, e análise de risco das empresas antes da homologação.

Caminho.

1. Revisão do regulamento de leilões e do Regulamento de Licitações e Contratos para operações de grande valor, à luz da Lei 13.303/2016.
2. Cruzamento automático com bases da Receita, da CGU e de sanções antes da homologação.
3. Garantia de proposta proporcional ao valor.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo; evita a repetição de 2024.

Riscos. Restringir a competição. Salvaguarda: exigências proporcionais ao valor e ao objeto, justificadas no edital.

Quem decide. Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Conab.

F3. Recomendações da auditoria atendidas

Diagnóstico. Em 2025, só 12 das 56 recomendações da auditoria interna foram atendidas (21%). As contas de 2024 e 2025 tiveram opinião com ressalva.

Meta. 80% das recomendações atendidas no prazo a partir de 2027; contas sem ressalva a partir do exercício de 2028.

Caminho.

1. Plano de ação para cada recomendação, com responsável e prazo.
2. Acompanhamento trimestral pelo Conselho de Administração e pelo Comitê de Auditoria.
3. Meta de atendimento na remuneração variável da diretoria.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo.

Riscos. Atendimento formal sem mudança real. Salvaguarda: verificação pela auditoria interna.

Quem decide. Conselho de Administração da Conab.

F4. Sistemas de comercialização e estoques modernos

Diagnóstico. A auditoria interna apontou necessidade de melhorar a automação e a interface do sistema de comercialização (Siscom), que opera com a plataforma de leilões (Siscoe). O controle de estoques e a gestão dos pagamentos (56,6% no prazo em 2024) dependem de sistemas antigos.

Meta. Sistemas de comercialização, estoques e pagamentos integrados até 2029; 95% dos pagamentos no prazo.

Caminho.

1. Plano diretor de tecnologia com prioridade para estoques, leilões e pagamentos.
2. Contratação com requisitos definidos pela necessidade da Conab, não pela solução de um fornecedor.
3. Integração com o Tesouro e com os ministérios repassadores.

Quanto custa ou quanto rende. Investimento a dimensionar no plano diretor; condição para D2 e F1.

Riscos. Projeto de tecnologia que atrasa. Salvaguarda: entregas por etapas, cada uma com uso real.

Quem decide. Diretoria Executiva da Conab; comitê de governança digital.

F5. Painel público da Conab

Diagnóstico. Os dados de estoques, rede armazenadora, políticas e custos estão espalhados em relatórios anuais, atas e planilhas. Sem um painel único, a sociedade e o próprio governo não acompanham a empresa.

Meta. Painel trimestral a partir de 2027: estoques por produto e local, ocupação e resultado por unidade, custo por política, execução do PAA e das vendas em balcão, recomendações de auditoria.

Caminho.

1. Publicar no portal da Conab em formato aberto.
2. Incluir os indicadores do capítulo 18.

Quanto custa ou quanto rende. Custo baixo.

Riscos. Exposição de informação comercial. Salvaguarda: dados agregados por unidade e produto.

Quem decide. Diretoria Executiva e Conselho de Administração da Conab.

15. Eixo G. Novas fontes de receita

A Conab tem ativos que quase não rendem: telhados, áreas, técnicos, dados e a presença perto dos portos e das regiões de maior produção. O eixo transforma esses ativos em receita e em informação, com parcerias em que o capital vem do parceiro e a obra volta à União.

G1. Energia solar em todas as unidades e cessão de áreas

Diagnóstico. A Conab lançou em novembro de 2025 o programa Armazéns Solares, com 21 unidades previstas, investimento inicial de cerca de R\$ 6,9 mi e anúncio de chegar às 64 unidades. Em Canoas (RS), a usina deve gerar cerca de 186 MWh por ano e economizar R\$ 65 mil; as fontes divergem sobre o custo (R\$ 480 mil a R\$ 620 mil), o que dá retorno simples de 7 a 9,5 anos. Pela capacidade e pelo tipo dos 127 armazéns, os telhados somam cerca de 690 mil m² (cálculo da Henrichs), espaço para cerca de 72 MW de painéis em metade da área, com geração de cerca de 93 milhões de kWh por ano. Só Ponta Grossa, Uberlândia, Colatina e Rolândia têm espaço para cerca de 27 MW.

Meta. Todas as 64 unidades com geração própria até 2028; nas unidades grandes, usinas nos telhados e pátios a partir de 2028, por cessão de área ou por investimento próprio com parceiro, conforme o cenário escolhido (capítulo 17).

Caminho.

1. Medir a área útil dos telhados e o estado estrutural de cada unidade no estudo de reposicionamento (A1), substituindo a estimativa por capacidade.
2. Para a geração de terceiros, cessão de uso onerosa por licitação, com preço fixo por mês ou por metro quadrado (a Lei 14.300/2022, art. 10, impede aluguel cobrado por unidade de energia).
3. Respeitar o limite de minigeração (até 3 MW por usina) e a compensação na mesma distribuidora; acima disso, usina com autorização da Aneel e venda no mercado livre.
4. Para investimento próprio, financiamento por fundos climáticos, banco de desenvolvimento ou parceria, sem consumir o orçamento da Conab.

Quanto custa ou quanto rende. Três cenários: (a) consumo próprio e cessão em poucas unidades, R\$ 5 a 10 mi por ano; (b) cessão de todos os telhados, cerca de R\$ 4 mi de economia própria mais R\$ 3 a 6 mi de aluguel; (c) investimento próprio de R\$ 245 a 310 mi em 72 MW, com receita bruta de cerca de R\$ 28 mi e líquida de cerca de R\$ 25 mi por ano (energia a R\$ 0,30 por kWh), retorno em 9 a 11 anos (cálculo da Henrichs).

Riscos. Telhado velho que não aguenta painel. Salvaguarda: laudo estrutural antes e reforma do telhado no mesmo contrato.

Quem decide. Diretoria Executiva da Conab; Aneel, para usinas acima de 3 MW.

G2. Classificação de produtos como serviço

Diagnóstico. A classificação vegetal é obrigatória nas compras e vendas do poder público e no produto que vai direto ao consumo (Lei 9.972/2000). A Conab contrata empresas credenciadas e paga de R\$ 2,80 a R\$ 3,77 por tonelada (tabela de 2025). Ela já manteve um posto de classificação de café no Espírito Santo. A lei permite credenciar pessoas jurídicas especializadas, cooperativas e órgãos públicos (art. 4º, com a redação da Lei 14.515/2022).

Meta. Postos de classificação credenciados pelo Ministério da Agricultura nas unidades dos grupos 1, 2 e 4 até 2029, atendendo cooperativas, PAA, estados e municípios.

Caminho.

1. Consulta ao Ministério da Agricultura sobre o credenciamento da Conab como pessoa jurídica especializada.
2. Formação de classificadores no programa de E4.
3. Separação entre quem classifica e quem compra ou vende, para não haver conflito de interesse nos leilões da própria Conab.

Quanto custa ou quanto rende. Com 1,5 milhão de toneladas classificadas por ano a R\$ 3,50, cerca de R\$ 5 mi por ano, além da economia nos contratos que a Conab paga hoje (cálculo da Henrichs).

Riscos. Conflito de interesse. Salvaguarda: segregação de funções e auditoria por amostra.

Quem decide. Conab; Ministério da Agricultura (credenciamento).

G3. Expurgo e tratamento de grãos para terceiros

Diagnóstico. A Conab paga R\$ 28,60 por metro cúbico de expurgo em contratos de terceirização. Só no porto de Santos foram 799 tratamentos em 2024, com 18 empresas credenciadas. Cooperativas pequenas e armazéns do interior têm pouca oferta.

Meta. Equipes próprias de expurgo nas unidades certificadas a partir de 2028, atendendo a rede da Conab e, com a capacidade que sobrar, cooperativas e armazéns da região.

Caminho.

1. Formar as equipes com os novos operadores (E2), com capacitação e equipamento de proteção.
2. Tabela pública de preço por volume tratado.

Quanto custa ou quanto rende. Economia nos contratos de terceirização e receita estimada de R\$ 2 a 5 mi por ano (cálculo da Henrichs).

Riscos. Acidente com fosfina. Salvaguarda: protocolo de segurança, aplicador habilitado e seguro.

Quem decide. Diretoria de Operações e Abastecimento da Conab.

G4. Monitor de cargas de grãos

Diagnóstico. Todo caminhão com carga emite nota fiscal eletrônica e manifesto de carga (MDF-e), e as praças de pedágio contam veículos por eixo. A ANTT publica o volume por praça em dados abertos. A Conab já usa notas fiscais obtidas com a Receita para levantar preços desde 2020. Os contratos de concessão rodoviária da ANTT reservam uma verba de desenvolvimento tecnológico: 0,25% da receita bruta nos contratos antigos e de R\$ 0,85 a 3,77 mi por ano nos recentes. Em 2024, a ANTT autorizou usar essa verba numa parceria com a UFSC.

Meta. Monitor semanal do escoamento de grãos por origem, destino e rodovia a partir de 2028, publicado em forma agregada, para planejar estoques, apontar onde falta armazém e antecipar filas e alta de frete.

Caminho.

1. Convênio com a Receita e as Secretarias de Fazenda para receber dados agregados de notas e manifestos de carga de grãos, preservado o sigilo fiscal.

2. Uso dos dados abertos de tráfego da ANTT nas praças dos corredores BR-163, BR-364, BR-158, BR-153 e BR-050.

3. Projetos com concessionárias dos corredores de grãos financiados pela verba de desenvolvimento tecnológico, com aprovação da ANTT.

Quanto custa ou quanto rende. Receita de R\$ 1 a 4 mi por ano em projetos com concessionárias. O valor maior é público: informação que nenhum órgão tem hoje. Uma fatia do pedágio para a Conab exigiria lei e seria dinheiro da União com outro nome; por isso o plano propõe os dados, não a fatia.

Riscos. Uso indevido de dado fiscal. Salvaguarda: só dados agregados e anonimizados, sob convênio.

Quem decide. Conab; Receita Federal e Secretarias de Fazenda; ANTT.

G5. Retaguarda dos portos do Arco Norte

Diagnóstico. Os portos do Arco Norte embarcaram 58,1 Mt de soja e milho em 2025, 39,5% do total. Miritituba (PA) transbordou cerca de 15 Mt, e em fevereiro de 2026 a fila chegou a 40 km, com cerca de mil caminhões para pátios de 200 a 500 vagas. Em São Luís, a capacidade estática de armazéns equivale a 3,6% do fluxo anual de grãos do Itaqui. A Conab tem unidades em Imperatriz, São Luís, Ananindeua e Porto Velho.

Meta. Até 2030, dois pátios reguladores com armazém pulmão em parceria (Itaituba/Miritituba e Imperatriz ou São Luís), com 300 mil toneladas de capacidade e reserva para estoques públicos.

Caminho.

1. Estudo de viabilidade em 2027 com os dados do monitor de cargas (G4) e do Anuário Agrologístico da Conab.
2. Área pública cedida pela União (Secretaria do Patrimônio da União) ou pelo porto, e investimento do parceiro escolhido em chamamento público (G6).
3. Consórcio contratual, sem criar empresa nova, como oportunidade de negócio (Lei 13.303/2016, art. 28, §§ 3º e 4º); uma subsidiária exigiria lei (Constituição, art. 37, XX). Pátios e estações de transbordo ligados a portos já estão entre os setores das debêntures de infraestrutura (Decreto 11.964/2024, art. 4º, I).

Quanto custa ou quanto rende. Com 300 mil toneladas a R\$ 95 por tonelada por ano, mais as tarifas de pátio, cerca de R\$ 20 a 40 mi por ano para a parceria a partir de 2030, divididos conforme o contrato (cálculo da Henrichs).

Riscos. Investimento alto e concorrência privada. Salvaguarda: capital do parceiro e foco no gargalo (pátio e pulmão), não no terminal de embarque.

Quem decide. Conselho de Administração da Conab; Secretaria do Patrimônio da União; Ministério de Portos e Aeroportos; Antaq quando dentro do porto organizado.

G6. Terra pública, capital do comprador e receita dividida

Diagnóstico. Grandes compradores de grãos investem pesado em logística no Brasil. A chinesa COFCO, por exemplo, embarcou cerca de 17 Mt do país em 2024, inaugurou em 2025 um terminal em Santos de US\$ 285 milhões com 490 mil toneladas de armazenagem e tem 20 silos em Mato Grosso. A União tem áreas, e a Conab tem a operação, a marca pública e unidades onde falta armazém.

Meta. Chamamento público em 2028 para parcerias de 25 a 30 anos: a União cede a área, o parceiro constrói e opera junto com a Conab, a receita é dividida, uma parte da capacidade fica reservada aos estoques públicos e em emergência, e a obra volta à União no fim do contrato.

Caminho.

1. Chamamento aberto a todos os interessados (tradings brasileiras e estrangeiras, cooperativas e fundos), sem exclusividade para um país ou empresa.
2. Áreas urbanas, industriais ou portuárias: a compra e o arrendamento de terra rural por estrangeiros têm limites na Lei 5.709/1971 e na Lei 8.629/1993 (art. 23), que precisam ser respeitados.
3. Cessão de uso onerosa ou concessão de direito real de uso pela Secretaria do Patrimônio da União, com cláusulas de reversão, preço mínimo e prioridade pública.
4. Começar pelos locais dos grupos 2 e 3 do capítulo 7.

Quanto custa ou quanto rende. O investimento é do parceiro. Uma participação de 10% a 20% na receita de um armazém de 200 mil toneladas daria à Conab de R\$ 2 a 4 mi por ano, além da capacidade reservada para os estoques públicos (cálculo da Henrichs).

Riscos. Dependência de um comprador estrangeiro e questionamento de soberania alimentar. Salvaguarda: chamamento aberto, limite de participação por grupo, prioridade pública em crise e reversão dos ativos.

Quem decide. Conselho de Administração da Conab; MDA; Secretaria do Patrimônio da União; Ministério das Relações Exteriores e Casa Civil, pela dimensão estratégica.

G7. Estoque de passagem para a indústria

Diagnóstico. O Brasil importou 6,9 Mt de trigo em 2025 e moeu 13,3 Mt. Moinhos e fábricas de ração precisam de estoque de passagem perto dos portos e dos centros de consumo. Em fevereiro de 2025, cerca de 200 mil toneladas da capacidade da Conab estavam ocupadas com trigo, sobretudo em Ponta Grossa. No Nordeste, as unidades perto de portos (Maracanaú, Recife, Natal e São Luís) somam cerca de 75 mil toneladas.

Meta. Contratos anuais de armazenagem com moinhos e indústrias de ração a partir de 2027, com 200 mil toneladas contratadas em 2030, a maior parte nas unidades do Sul e do Sudeste e até 75 mil no Nordeste.

Caminho.

1. Oferta ativa às associações de moinhos e às indústrias de ração.
2. Contratos com volume mínimo e preço da tabela pública (A2).

Quanto custa ou quanto rende. Até cerca de R\$ 19 mi por ano com 200 mil toneladas pela tarifa de referência; incluído em parte na meta de faturamento de A2 (cálculo da Henrichs).

Riscos. Ocupar capacidade necessária aos estoques públicos. Salvaguarda: reserva definida por safra (A6).

Quem decide. Diretoria de Operações e Abastecimento da Conab.

G8. Cooperação internacional remunerada

Diagnóstico. O Brasil levou o PAA à África com a FAO e o Programa Mundial de Alimentos (mais de US\$ 2,3 mi em 2012). A Conab cedeu técnicos e capacitou angolanos em 2024, mas os acordos foram sem contrapartida financeira, como o protocolo de 2021 com o Centro de Excelência contra a Fome.

Meta. Contratos de assistência técnica remunerados a partir de 2028, em compras públicas de alimentos, informação de safra e gestão de estoques, com financiamento de organismos internacionais e cooperação Sul-Sul.

Caminho.

1. Catálogo de serviços técnicos com a Agência Brasileira de Cooperação.
2. Contratos com FAO, Programa Mundial de Alimentos, FIDA e bancos multilaterais, em vez de protocolos sem contrapartida.

Quanto custa ou quanto rende. Estimativa de R\$ 1 a 3 mi por ano (cálculo da Henrichs). O ganho maior é de reputação.

Riscos. Desviar técnicos da operação. Salvaguarda: equipe dimensionada e custo cobrado integralmente.

Quem decide. Conab; Ministério das Relações Exteriores (ABC).

G9. Armazenagem nas debêntures incentivadas

Diagnóstico. As debêntures incentivadas e as de infraestrutura dão benefício fiscal a quem financia projetos de setores prioritários (Lei 12.431/2011 e Lei 14.801/2024). O Decreto 11.964/2024 já inclui estações de transbordo de carga e instalações portuárias, mas não a armazenagem de grãos no interior, e o projeto precisa estar ligado a uma concessão, permissão, autorização ou arrendamento.

Meta. Inclusão da armazenagem de produtos agropecuários entre os setores prioritários por decreto até 2028, para que concessões e parcerias de armazéns (A4, G5 e G6) captem no mercado de capitais.

Caminho.

1. Proposta conjunta da Conab, do MDA e do Ministério da Agricultura ao Ministério da Fazenda.
2. Modelagem das primeiras concessões de armazéns já com essa fonte de financiamento.

Quanto custa ou quanto rende. Não gera receita direta; reduz o custo de capital dos parceiros e torna as parcerias viáveis.

Riscos. Renúncia fiscal questionada. Salvaguarda: limite de projetos e prioridade a regiões com déficit de armazenagem.

Quem decide. Ministério da Fazenda (decreto); MDA e Ministério da Agricultura.

16. Eixo H. Uma Conab enxuta e moderna

Uma empresa com 27 superintendências, 370 empregados trabalhando em outros órgãos e servidores de computador espalhados pelos estados gasta com estrutura o que poderia gastar com operação. O eixo reorganiza a estrutura, regulariza as cessões e moderniza a tecnologia.

H1. Superintendências em polos regionais e serviços compartilhados

Diagnóstico. A Conab mantém 27 superintendências regionais, uma por unidade da federação, cada uma com setores próprios de pessoal, finanças, contratos e administração. A matriz tinha 836 empregados em 2023. Muitas superintendências têm poucos empregados e operações pequenas.

Meta. Até 2029, superintendências organizadas em polos regionais, com escritórios estaduais enxutos, e um centro de serviços compartilhados para pessoal, contabilidade, licitações e contratos, com redução de 20% do pessoal de atividade-meio por não reposição das saídas.

Caminho.

1. Estudo de reestruturação em 2027, com o dimensionamento da força de trabalho e o regimento interno.
2. Processos digitais únicos para toda a empresa, aproveitando a sistemática de gestão de projetos estratégicos da Nota Técnica GEPL n° 12/2026.
3. Transição gradual, sem demissão: as vagas de atividade-meio que abrirem com aposentadorias não são repostas.

Quanto custa ou quanto rende. Conta ilustrativa: se 30% do quadro está em atividade-meio (cerca de 960 pessoas) e 20% dessas vagas não forem repostas, a economia é de cerca de R\$ 65 mi por ano em plena escala; o plano conta metade até 2030 (cálculo da Henrichs).

Riscos. Perda de presença política nos estados. Salvaguarda: escritório estadual mantido onde há unidade armazenadora ou operação relevante.

Quem decide. Conselho de Administração da Conab; SEST.

H2. Cessão de empregados: só com custo pago por quem pede e com teto por área

Diagnóstico. Em maio de 2026, 370 empregados da Conab trabalhavam em outros órgãos (11,5% da folha), a maioria em universidades federais (81), institutos federais (53), Ministério Público do Trabalho (48), Ministério da Agricultura (35) e INSS (24). Eram 444 em setembro de 2022. A Conab não publica quem paga esses salários. A norma interna de cessão (NOC 60.113, 2ª versão, de julho de 2023) proíbe ceder quem tem menos de 3 anos de casa, exigência que não está no Decreto 10.835/2021 nem nos Regulamentos de Pessoal, mas não condiciona a cessão ao pagamento do custo pelo órgão de destino nem limita quantos podem sair de cada área. A própria norma manda revisá-la a cada 2 anos, e a revisão venceu em julho de 2025.

Meta. 3ª versão da NOC 60.113 aprovada em 2027 com três regras: (1) cessão só com ressarcimento integral pelo órgão de destino de remuneração, encargos e benefícios, ressalvadas as requisições obrigatórias por lei, que seguem o Decreto 10.835/2021; (2) fim do prazo mínimo de 3 anos, mantida a vedação durante o contrato de experiência; (3) teto de liberação por área, de no máximo 5% da lotação de cada unidade (gerência, superintendência ou unidade armazenadora), e nenhuma liberação onde a lotação estiver abaixo do dimensionamento da força de trabalho ou em funções críticas (operação de armazém, tecnologia, auditoria e contabilidade).

Caminho.

1. Levantamento de todas as cessões e requisições, com modalidade, órgão, quem paga e prazo, publicado em 2027.
2. Revisão da NOC 60.113 pelo rito da norma de gestão normativa, com Nota Técnica e análise jurídica, incluindo as três regras.
3. As regras valem para novas cessões e renovações; as cessões em curso sem ressarcimento são renegociadas no vencimento.
4. Relatório anual público das cessões por área, órgão de destino, modalidade e ônus.

Quanto custa ou quanto rende. Cada cessão sem ressarcimento custa à Conab cerca de R\$ 344 mil por ano (custo médio por empregado). Se metade das 370 cessões passar a ser ressarcida ou terminar, a economia é de cerca de R\$ 64 mi por ano; se todas, até R\$ 127 mi. O número real depende do levantamento (cálculo da Henrichs).

Riscos. Perder canais com órgãos parceiros e contrariar empregados. Salvaguarda: teto por área em vez de proibição geral, fim do prazo de 3 anos e transição no vencimento de cada cessão.

Quem decide. Diretoria Executiva da Conab (norma interna); Diretoria de Desenvolvimento, Inovação e Gestão de Pessoas; órgãos de destino; negociação coletiva.

H3. Tecnologia em nuvem e equipamentos renovados

Diagnóstico. O Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2025-2028 prevê R\$ 35,55 mi (R\$ 20,96 mi de investimento e R\$ 14,59 mi de custeio) e aponta computadores e servidores fora de garantia, servidores locais nas superintendências e uma equipe de tecnologia com 15 analistas a menos que o necessário (96 pessoas no dimensionamento de 2021).

Meta. Metade dos servidores locais das superintendências migrada para a nuvem de governo até 2028 e todos até 2030; parque de computadores renovado; sistemas de estoques, leilões e pagamentos integrados (F4).

Caminho.

1. Migrar para a nuvem de governo os sistemas hoje em servidores locais.
2. Repor os analistas de tecnologia com o concurso e o estágio (E1 e E6).
3. Contratar por requisitos de necessidade, não pela solução de um fornecedor.

Quanto custa ou quanto rende. Redução de custos com manutenção de servidores locais e da necessidade de investimento em equipamentos de datacenter previstos no plano diretor.

Riscos. Migração que interrompe operação. Salvaguarda: migração por etapas e sistema por sistema.

Quem decide. Diretoria Executiva da Conab; comitê de governança digital.

H4. Bens apreendidos pela Receita para os programas sociais

Diagnóstico. A Receita Federal destina mercadorias apreendidas por incorporação a órgãos públicos (Portaria RFB 200/2022, com a redação da Portaria RFB 690/2026). Empresas públicas federais podem receber quando prestam serviço público sem fins lucrativos e em regime de exclusividade, e só para campanhas, programas ou ações de caráter social (art. 14, II, "b"). Órgãos da administração direta, como o MDA e o MDS, podem receber para uso geral.

Meta. Pedidos regulares à Receita a partir de 2027: computadores, celulares, equipamentos e veículos para a operação do PAA, das cestas e das vendas em balcão; alimentos e bens de consumo próprios para doação em ações emergenciais.

Caminho.

1. Pedido da Conab para os programas sociais que executa, com a justificativa de exclusividade.
2. Para uso administrativo geral, incorporação pelo MDA e cessão de uso à Conab.
3. Respeito às regras de ano eleitoral: em 2026, a entrega à população só a partir de 1º de janeiro de 2027.

Quanto custa ou quanto rende. Reduz compras de equipamentos para os programas sociais; o valor depende do que a Receita tiver disponível.

Riscos. Equipamento sem garantia ou incompatível. Salvaguarda: triagem técnica antes de aceitar.

Quem decide. Conab; Receita Federal; MDA.

17. Impacto consolidado

A tabela reúne as medidas com efeito financeiro na escala plena (2030), em reais de 2025. São cálculos da Henrichs sobre os dados da Conab e do orçamento federal, com as premissas indicadas em cada medida.

Medida	Receita própria a mais	Economia	Premissa
A2 armazenagem e serviços	R\$ 72,5 mi		De R\$ 27,5 mi (2025) para R\$ 100 mi; 1,2 Mt operacionais, metade com terceiros
A4 imóveis ociosos	venda e permuta, uma vez	R\$ 8 mi	Custo de manutenção dos armazéns desativados
A6 estoque público na rede própria		R\$ 38 mi (para a União)	400 mil t a R\$ 95 por tonelada por ano
B1 remuneração das políticas	(R\$ 39 mi, da União)		Taxa de 4% sobre as transferências de 2025; fora do cálculo da dependência
B4 terceirização		R\$ 19 mi	10% de R\$ 186,7 mi
D2 leilões para terceiros	R\$ 10 mi		Comissão de 0,5% sobre R\$ 2 bi
D3 serviços a estados e municípios	R\$ 20 mi		20 contratos de R\$ 1 mi por ano
E2 transição na rede armazenadora		(R\$ 40 mi, só na rede)	Pessoal da rede de R\$ 170 mi para R\$ 130 mi; compensado por contratações em outras áreas
G1 energia solar e cessão de áreas		R\$ 7 mi	Economia na conta e receita de cessão nas unidades grandes
G2 classificação de produtos	R\$ 5 mi		1,5 Mt por ano a R\$ 3,50 por tonelada
G3 expurgo para terceiros	R\$ 3 mi		Faixa de R\$ 2 a 5 mi
G4 monitor de cargas	R\$ 2,5 mi		Projetos com concessionárias, verba de desenvolvimento tecnológico
G5 retaguarda do Arco Norte	R\$ 15 mi		Parte da Conab em parceria de 300 mil t, a partir de 2030
G6 parcerias com terra pública	R\$ 3 mi		10% a 20% da receita de um armazém de 200 mil t
G8 cooperação internacional	R\$ 2 mi		Contratos de assistência técnica
H1 polos regionais		R\$ 32 mi	Metade da economia plena de R\$ 65 mi até 2030
E6 estágio		(R\$ 2,7 mi de custo)	150 vagas
H2 empregados fora da empresa		(até R\$ 127 mi, a verificar)	Fora do total: depende de quem paga hoje
Total	cerca de R\$ 130 mi	cerca de R\$ 100 mi	Sem B1, E2, G7 (incluído em A2) e H2

Leitura. A receita própria líquida da Conab foi de cerca de R\$ 50 mi em 2025 (3,6% das despesas operacionais de R\$ 1,38 bi). Com as medidas, chega a cerca de R\$ 180 mi em 2030. Somadas as economias que reduzem as despesas da própria empresa (R\$ 27 mi de A4 e B4, R\$ 7 mi de G1 e R\$ 32 mi de H1, menos o custo do estágio), a necessidade de subvenção cai de 96% para cerca de 86% das despesas operacionais. A economia de A6 fica com a União, no orçamento de estoques. A remuneração de B1 fica fora da conta: não reduz o gasto da União, mas mostra o custo real de cada política. A economia de E2 também fica fora, porque o quadro total é reposto pelo concurso. O custo dos empregados que trabalham em outros órgãos (H2) pode ser o maior item de economia do plano, mas só o levantamento das cessões dirá quanto.

Três cenários

O cenário conservador é o que a tabela acima soma. Os outros dois acrescentam os itens que dependem de dado ainda não publicado ou de capital: o ressarcimento das cessões (H2), o desligamento voluntário líquido da reposição (E2) e a usina solar com investimento próprio (G1, cenário c).

R\$ milhões por ano, 2030	Hoje (2025)	Conservador	Intermediário	Ampliado
Despesas operacionais	1.382	1.319	1.230	1.142
Receita própria líquida	50	180	180	198
Subvenção necessária do Tesouro	1.332	1.139	1.050	944
Dependência do Tesouro	96%	86%	85%	83%
O Tesouro deixa de pôr, frente a 2025		193	282	388
O que entra a mais		medidas da tabela acima	metade das cessões ressarcidas ou encerradas (R\$ 64 mi) e metade da economia do desligamento voluntário (R\$ 25 mi)	todas as cessões ressarcidas ou encerradas (R\$ 127 mi), economia plena do desligamento (R\$ 50 mi) e usina solar própria (R\$ 18 mi a mais de receita)

Cálculo da Henrichs, em reais de 2025. Fora dos cenários: a economia de R\$ 38 mi por ano da União com a guarda de estoques na rede própria (A6) e a remuneração das políticas pela União (B1).

O percentual de dependência anda pouco porque o pessoal é 80% da despesa e as políticas públicas custam por definição. O número que importa para o Tesouro é o valor absoluto: no cenário ampliado, a União deixa de pôr cerca de R\$ 390 mi por ano na Conab, quase 30% da subvenção de 2025, sem fechar a empresa e sem cortar o que ela faz bem.

O investimento na rede (A1), estimado em R\$ 250 a 400 mi até 2028, conta com a alienação estruturada pelo BNDES (imóveis estimados em R\$ 175 mi, ainda sujeitos a avaliação e licitação) e com o convênio de Itaipu (R\$ 55 mi). A diferença, de R\$ 20 a 170 mi, depende de uma segunda fase de alienações (A4) ou de dotação orçamentária. O custo do novo plano de cargos (E3) e da modernização dos sistemas (F4) depende de estudos que o plano propõe fazer; os dois devem caber na redução natural do quadro.

Na rede armazenadora, o efeito combinado é o mais visível. Hoje ela rende R\$ 27,5 mi na demonstração de resultado e custa cerca de R\$ 170 mi só em pessoal. Em 2030, com receita bruta de R\$ 100 mi, pessoal de cerca de R\$ 130 mi (E2) e R\$ 38 mi de armazenagem que a União deixa de pagar a terceiros (A6), a rede cobre o próprio custo de pessoal se o custo evitado for contado a seu favor, o que o contrato de B1 pode fazer ao remunerar a guarda dos estoques públicos. É a parte da Conab que pode, de fato, passar a dar resultado.

18. Painel de metas

Indicador	Base	Meta 2028	Meta 2030
Receita própria líquida sobre despesas operacionais	3,6% (2025)	8%	14%
Subvenção do Tesouro sobre despesas operacionais	96% (2025)	92%	86%
Unidades armazenadoras certificadas	2	20	20, revisadas
Capacidade operacional da rede própria	0,9 Mt (2025)	1,2 Mt	1,4 Mt
Faturamento de armazenagem e serviços	R\$ 27,5 mi (2025)	R\$ 60 mi	R\$ 100 mi
Imóveis ociosos sem destino	não publicado	zero	zero
Imóveis sem escritura em nome da Conab	não publicado	zero	zero
Estoques públicos	cerca de 132 mil t (jul/2026)	600 mil t	1 milhão de t
Estoques públicos guardados na rede própria	não publicado	400 mil t	400 mil t ou mais
Formação de estoques por contratos de opção e compra antecipada	não publicado	50%	50%
Custo por política publicado	não	sim	sim
Contrato de prestação de serviços com a União	não	assinado	em vigor
Operações de leilão para terceiros	não publicado	R\$ 1 bi	R\$ 2 bi
Contratos de serviços com estados e municípios	não publicado	8	20
Comparação das estimativas de safra com o realizado	não publicada	publicada	publicada
Vagas do concurso de 2025 convocadas	62 no edital 11/2026	403	403
Recomendações da auditoria interna atendidas	21% (2025)	80%	80%
Opinião da auditoria independente	com ressalva (2024 e 2025)	sem ressalva	sem ressalva
Pagamentos no prazo	56,6% (2024)	85%	95%
Unidades com geração solar própria	21 previstas na fase inicial	64	64
Postos de classificação credenciados na Conab	nenhum	5	15
Monitor de cargas de grãos	inexistente	semanal	semanal
Capacidade de retaguarda no Arco Norte em parceria	zero	estudo e chamamento	300 mil t
Parcerias com cessão de área pública e capital privado	zero	chamamento	2 contratos
Superintendências organizadas em polos regionais	27 superintendências	estudo aprovado	polos em funcionamento
Empregados fora da empresa com situação publicada	não publicado	100%	100%
Servidores locais nas superintendências	existem	metade migrada	zero
Vagas de estágio	não publicado	150	150
Novas cessões com ressarcimento integral	não exigido	100%	100%
Cessões em curso ressarcidas ou encerradas	não publicado	50%	100%
Teto de cessão por área (máximo de 5% da lotação)	inexistente	em vigor	em vigor
Painel público trimestral	inexistente	trimestral	trimestral

Metas propostas pela Henrichs Consultoria. Bases: Conab, demonstrações contábeis 2025, Relatório da Administração 2024, Raint 2025, Plano de Negócios 2024 e 2026, edital de convocação 11/2026.

19. Roteiro e cronograma

Nenhuma das 44 medidas exige lei nova além das leis orçamentárias anuais (B1 e B3), salvo se a parceria do Arco Norte for feita por subsidiária (G5), e a inclusão da armazenagem nas debêntures incentivadas depende de decreto (G9). Quase todas dependem do Conselho de Administração e da diretoria da Conab; algumas, do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar, da Fazenda, do Planejamento e Orçamento e da SEST, e as condições de trabalho, de negociação coletiva.

Período	Entregas
1º semestre de 2027	Revisão da norma de cessão com ressarcimento integral, fim do prazo de 3 anos e teto por área (H2); classificação das 64 unidades (A1); inventário físico dos estoques (F1); regra pública de compra e venda de estoques (C1); plano de atendimento das recomendações de auditoria (F3); revisão do regulamento de leilões (F2); convocação das vagas restantes do concurso (E1) e formação inicial dos aprovados (E4); mapa das ações trabalhistas repetidas (E5); primeiros pedidos de bens à Receita (H4)
2º semestre de 2027	Estudo de reestruturação em polos (H1); levantamento dos empregados fora da empresa (H2); programa de estágio (E6); desligamento voluntário aberto (E2); 10 unidades certificadas (A1); custo por política apurado (B2); resultado por unidade apurado (A5); inventário e regularização dos imóveis (A4); painel público (F5); revisão da terceirização (B4); relatório de acurácia da safra (D1); primeira verificação por amostra do PAA (C5); vendas em balcão com meta e custo publicados (C4); primeiros contratos de armazenagem com moinhos e indústrias (G7); relatório de cobertura da PGPM (D5)
2028	Chamamento público de parcerias com cessão de área (G6); monitor de cargas (G4); proposta de decreto das debêntures (G9); metade dos servidores locais migrada para a nuvem (H3); 64 unidades com energia solar própria (G1); 20 unidades certificadas (A1); contrato com a União (B1); programação plurianual de estoques na LOA (B3); 600 mil t de estoques (C2), metade formada por contratos de opção e compras antecipadas (C3) e 400 mil t na rede própria (A6); títulos de depósito nas unidades certificadas (A3); equipes próprias de expurgo (G3); todas as Ceasas no sistema de preços (D4); novo plano de cargos (E3); todos os imóveis ociosos com destino (A4); primeiros contratos de cooperação internacional remunerados (G8)
2029-2030	Faturamento de armazenagem de R\$ 100 mi (A2); 1 milhão de t de estoques (C2); R\$ 2 bi em leilões para terceiros (D2); 20 contratos com estados e municípios (D3); postos de classificação credenciados (G2); sistemas integrados (F4); todos os servidores locais na nuvem (H3); 300 mil t de retaguarda no Arco Norte em parceria (G5); polos regionais em funcionamento (H1); revisão das metas para o ciclo seguinte

20. Riscos

Risco	Efeito	Salvaguarda
Corte orçamentário	Estoques e investimentos parados	Programação plurianual (B3), investimento financiado por permutas (A1 e A4) e contrato com a União (B1)
Nova proposta de extinção ou privatização	Interrupção do plano	Custo por política e resultado da rede publicados (B2, A5, F5): a defesa da empresa com números
Captura política de leilões e compras	Prejuízo e dano à imagem, como em 2024	Habilitação proporcional ao valor (F2), regra pública de estoques (C1) e controle (F3)
Obra atrasada na rede	Receita de armazenagem não aparece	Contratos por desempenho, entregas por unidade e revisão anual (A1 e A5)
Saída de pessoal mais rápida que a reposição	Unidades sem operador e sem técnico	Plano de força de trabalho e mentoria (E1 e E2)
Conflito entre negócio e política pública	Armazém ocupado por terceiro em emergência	Capacidade reservada à política e cláusula de prioridade (A2 e A6)
Perdas antigas reveladas no inventário	Impacto contábil e de imagem	Tratamento transparente e apuração de responsabilidade (F1)
Parceria com comprador estrangeiro vista como ameaça à soberania	Desgaste político e insegurança jurídica	Chamamento aberto, limites da Lei 5.709/1971, prioridade pública em crise e reversão dos ativos (G6)
Órgãos de destino recusam o ressarcimento das cessões	Retorno em massa de empregados sem lotação definida	Regra só para novas cessões e renovações, retorno planejado para as áreas com falta de pessoal (H2)
Resistência à reorganização das superintendências	Reestruturação travada	Transição sem demissão e escritório estadual mantido onde há operação (H1)

Anexo A. Método e premissas

- **Cobertura por receita própria.** Receita própria líquida = lucro bruto das vendas, receitas operacionais diversas, outros resultados e resultado financeiro da DRE. Despesas operacionais = despesa de pessoal mais despesas comerciais e administrativas. Em 2025: cerca de R\$ 50 mi sobre R\$ 1.382,1 mi, ou 3,6%. É um cálculo da Henrichs; o indicador oficial da SEST ("necessidade de recursos") usa outra metodologia e foi de 67% em 2019 e 80,8% em 2021.
- **Dependência do Tesouro.** Subvenção para custeio e pessoal sobre despesas operacionais: R\$ 1.327,2 mi sobre R\$ 1.382,1 mi em 2025 (96%). Em 2030, despesas operacionais (cerca de R\$ 1.319 mi, depois de A4, B4, G1, H1 e do custo de E6) menos a receita própria líquida (cerca de R\$ 180 mi), sobre as despesas operacionais: cerca de 86%. A remuneração de B1 não é contada como receita própria.
- **Despesa de pessoal por empregado.** Despesa de pessoal da DRE dividida pelo efetivo de 31 de dezembro (R\$ 1.105,5 mi sobre 3.214 em 2025). Inclui encargos, previdência complementar, benefícios e sentenças.
- **Pessoal da rede armazenadora.** 504 empregados (2024) vezes a despesa média por empregado de 2025, cerca de R\$ 170 mi. É uma aproximação: a remuneração nas unidades pode ser menor que a média da empresa.
- **Armazenagem.** Tarifa paga pela Conab à rede credenciada desde maio de 2025: R\$ 3,95 por tonelada por quinzena, ou cerca de R\$ 95 por tonelada por ano. Usada como preço de referência para a receita de A2 e o custo evitado de A6.
- **Valores.** Reais correntes de cada ano nas séries históricas; reais de 2025 nas projeções. Os dados de estoques públicos de 2020 a 2026 vêm de reportagens com dados da Conab, porque a série oficial completa não está publicada; há divergência entre fontes sobre o estoque de arroz no fim de 2025, por isso o plano usa a posição de julho de 2026.

Anexo B. Fontes

- Conab: demonstrações contábeis, notas explicativas e relatórios da auditoria independente, 2018 a 2025; parecer do Conselho Fiscal sobre as contas de 2025 (ata de 25/03/2026).
- Conab: relatórios da administração de 2019, 2021, 2022, 2023 e 2024; Relatório de Gestão 2016 e 2024; Plano de Negócios 2024 e 2026; Relatório de Monitoramento da Estratégia, 4º trimestre de 2025.
- Conab, Auditoria Interna: Avaliação Operacional AO 03/2023 (rede armazenadora própria) e Raint 2025.
- Conab: edital do concurso 001/2025 (DOU de 28/03/2025), homologação (DOU de 13/02/2026) e edital de convocação 11/2026; Acordo Coletivo de Trabalho 2024-2026.
- Portal da Transparência: despesas das unidades orçamentárias 22211 e 49202, 2015 a 2026 (ações 2130, 0299, 0300, 00QY e 0022) e ação 2798 do PAA.
- Ministério da Gestão: Boletim das Empresas Estatais Federais, 12ª e 23ª edições.
- Legislação: Lei 8.029/1990; Lei 8.878/1994; Lei 11.076/2004; Lei 13.303/2016; Decreto 10.767/2021; Decreto 11.401/2023; Decreto 11.478/2023.
- TCU, Acórdão 646/2017-Plenário (PAA). Ipea, Boletim de Políticas Sociais 26 (PAA). Santos e Carrara, Revista de Economia e Sociologia Rural (2025), estoques públicos e preços.
- Government of India, Press Information Bureau (2025), capacidade de armazenagem do pool central.
- Conab: páginas das 64 unidades armazenadoras (gov.br/conab, atualizações de 2024 a 2026); Anuário Agrologístico 2025 e 2026; Boletins Logísticos de fevereiro, março e agosto de 2026; 12º levantamento da safra 2024/25; Plano Diretor de Tecnologia da Informação 2025-2028; "Informações Complementares dos Empregados" (planilhas mensais de 09/2022 a 05/2026); Nota Técnica GEPL n° 12/2026.
- IBGE: Pesquisa de Estoques, 2º semestre de 2025 (SIDRA, tabela 278); malha das unidades da federação.
- Legislação e normas: Lei 5.709/1971; Lei 8.629/1993, art. 23; Lei 9.249/1995, art. 13; Lei 9.636/1998; Lei 9.972/2000 e Lei 14.515/2022; Lei 11.788/2008; Lei 12.431/2011; Lei 12.815/2013; Lei 14.300/2022; Lei 14.801/2024; Decreto 11.964/2024; NR-31; Resolução ANTT 483/2004; Portaria RFB 200/2022 e Portaria RFB 690/2026.
- ANTT: dados abertos de volume de tráfego por praça de pedágio e contratos de concessão da BR-101/SC, BR-381/262 e Rio-SP (verba de desenvolvimento tecnológico).
- Imprensa e entidades, onde indicado: Aprosoja-MT, Compre Rural e Notícias Agrícolas (filas de 2026); The AgriBiz (COFCO, 02/2025); O Presente Rural e Extra Classe (Armazéns Solares); Forbes Agro e Agrolink (trigo importado); Canal Rural (Ponta Grossa, Imperatriz).
- Imprensa, apenas onde indicado: CNN Brasil e Times Brasil (acordo com o BNDES, 12/02/2025); Acionista (convênio com Itaipu, 26/03/2025); InfoMoney e Poder360 (leilão do arroz, junho de 2024); O Joio e o Trigo (03/2026) e Sou Agro (09/2026), estoques públicos; Brasil de Fato (09/2025), PAA; Extra Classe (03/2026), retorno social; Correio Braziliense (PDV de 2017).