

**PLANO DE NEGÓCIOS 2018  
ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO  
2018-2022**

**Companhia Editora de Pernambuco - CEPE**

**GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO**

Paulo Henrique Saraiva Câmara

**SECRETÁRIO DA CASA CIVIL**

André Wilson de Queiroz Campos

**DIRETORIA EXECUTIVA – CEPE**

**Diretor Presidente – DPR**

Luiz Ricardo Leite de Castro Leitão

**Diretor Administrativo e Financeiro – DAF**

Bráulio Mendonça Meneses

**Diretor de Produção e Edição – DPE**

Edson Ricardo Teixeira de Melo



## APRESENTAÇÃO

Em atendimento ao disposto no § 1º do art. 23 da Lei Federal nº 13.303/2016, regulamentada pelo Decreto Estadual nº 43.984/2016, o presente documento apresenta de forma integrada a Estratégia de Longo Prazo (ELP) da Companhia Editora de Pernambuco para o período de 2018 a 2022, bem como contempla o Plano de Negócios (PNG) para o exercício de 2018.

O processo de elaboração de ambos os documentos contou com a colaboração de equipe multidisciplinar, bem como apoio da diretoria executiva para validação das estratégias delineadas. Foram consideradas: as análises constantes no Plano Estratégico vigente, as diretrizes estabelecidas pelo Governo do Estado, as expectativas da empresa quanto ao seu desempenho futuro, bem como a conjuntura do cenário macroeconômico. Destaca-se aqui que o Plano Estratégico atual da Companhia possui o horizonte de 2019; após análise e deliberação de diretoria, foi decidido postergar o horizonte do mesmo até o ano de 2022.

A construção deste documento consistiu em 3 principais etapas:

- a) Na primeira, serão demonstrados os componentes da Identidade Organizacional da CEPE, apresentando a análise do cenário no qual a Companhia está inserida, contemplando, inclusive, a análise SWOT, a análise PEST e a matriz de *stakeholders*;
- b) No segundo momento, serão abordados aspectos relacionados à governança corporativa, transparência e integridade, indicando as ações que foram/estão sendo realizadas nesse sentido;
- c) Por fim, será apresentada a estratégia traçada, abordando: os objetivos estratégicos, a priorização dos mesmos no Mapa da Estratégia, os indicadores estratégicos prioritários que serão monitorados (discriminando as metas e os tetos estabelecidos), bem como as principais ações e projetos traçados para o exercício de 2018 e o horizonte 2022.

Ressalta-se ainda que, pela essência deste documento, em abordar as estratégias traçadas para o curto (Plano de Negócios), médio e longo prazos (Estratégia de Longo Prazo), o mesmo contém afirmações acerca de eventos futuros. Tais previsões refletem apenas expectativas dos administradores da Companhia sobre condições futuras das variáveis que, direta ou indiretamente, impactam seu funcionamento. Portanto, mesmos com todos os esforços que foram e serão empenhados, os resultados vindouros das operações da CEPE podem divergir das atuais expectativas aqui contidas.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A CEPE – Companhia Editora de Pernambuco foi fundada em 1967 como a responsável pela publicação do Diário Oficial do Estado; porém, as origens dos trabalhos da Companhia datam de 1924, quando foram criados o Diário do Estado e a Repartição de Publicações Oficiais.

Na condição de sociedade de economia mista vinculada à Secretaria da Casa Civil, cujo acionista majoritário é o Governo do Estado de Pernambuco, possui forte compromisso com a sociedade - de informá-la acerca dos atos, decretos e regulamentos oficiais a serem executados no âmbito estadual. Além disso, com investimentos constantes em tecnologia e aperfeiçoamento dos processos produtivos, conta hoje com outras atividades no seu portfólio de serviços, como a venda de serviços gráficos, certificação digital, digitalização, gestão e guarda documental (para órgãos do Estado e entidades privadas).

O caminho para cumprir nossa missão institucional de prestar serviços, a fim de fomentar a cultura, contribuindo assim com a cidadania, perpassa pela qualidade, eficiência e sustentabilidade organizacional. Esses são pilares direcionadores das ações realizadas pela CEPE e por todos que a fazem. Reconhecemos que já conseguimos bons resultados nesses mais de 50 anos de trabalho, com um faturamento que mais que dobrou nos últimos 10 anos.

Porém, vários são os desafios que enfrentamos e ainda precisamos enfrentar. Indicadores demonstram que, de 2007 a 2014, o desempenho da Companhia mostrou-se continuamente crescente. Em 2014, encerrou-se o exercício com disponibilidades na ordem de R\$ 48,5 milhões e contas a receber de cerca de R\$ 2,2 milhões, representando 10% do faturamento bruto. No entanto, com a crise econômica no cenário nacional intensificada neste período, os números começaram a apresentar desempenho negativo. Desse modo, já no exercício 2017, fechamos com o valor da inadimplência dez vezes maior que no outro ano citado - quase R\$ 22 milhões; do mesmo modo, o valor das disponibilidades apresentou decréscimo considerável de mais de 70%.

Delineados os fatos acima, ratificamos a importância deste documento, servindo como ferramenta de planejamento estratégico e de suporte ao processo decisório da gestão da Companhia Editora de Pernambuco. Explicitamos aqui nossas principais diretrizes, metas e ações para o horizonte em análise. Fato é que será imprescindível mais comprometimento de todos que fazem a CEPE para o alcance de resultados ainda melhores.

**A DIRETORIA EXECUTIVA.**

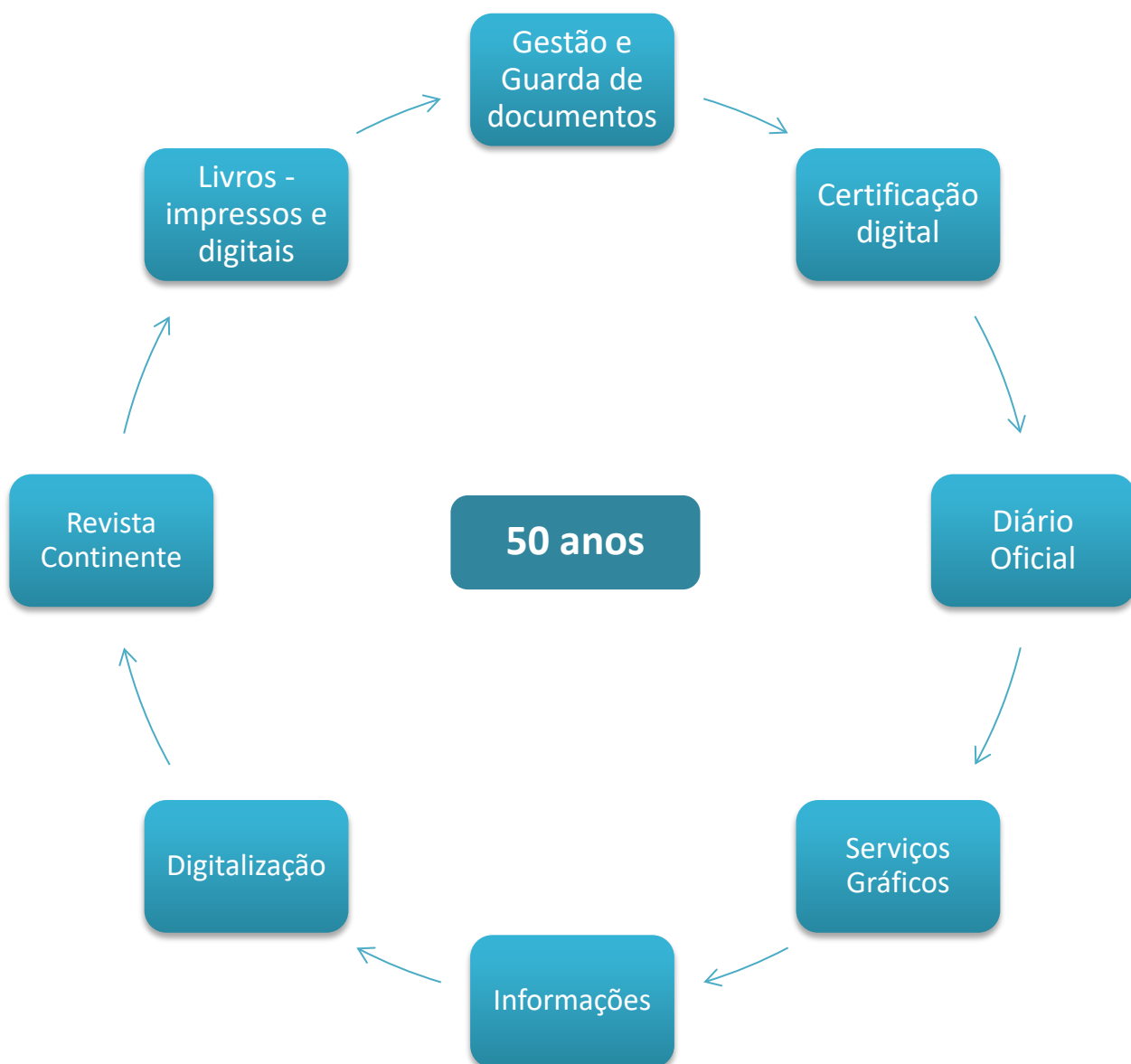
**SUMÁRIO**

<b>1. SOBRE A CEPE</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Portfólio de produtos e serviços</b> .....	<b>7</b>
<b>1.2. Prêmios e Reconhecimentos</b> .....	<b>8</b>
<b>2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>9</b>
<b>3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1. Análise do Cenário</b> .....	<b>10</b>
<b>3.2. Análise PEST</b> .....	<b>11</b>
<b>3.3. Matriz SWOT</b> .....	<b>12</b>
<b>3.4. Matriz de Stakeholders</b> .....	<b>13</b>
<b>4. TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	<b>14</b>
<b>5. ESTRATÉGIA E VISÃO DE FUTURO</b> .....	<b>15</b>
<b>5.1. Mapa Estratégico</b> .....	<b>17</b>
<b>5.2. Indicadores Estratégicos</b> .....	<b>17</b>
<b>5.2.1. Indicadores Estratégicos Prioritários</b> .....	<b>19</b>
<b>5.3. Metas e Tetos estratégicos</b> .....	<b>22</b>
<b>5.4. Iniciativas e Ações estratégicas</b> .....	<b>23</b>
<b>6. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS</b> .....	<b>24</b>
<b>6.1. Investimentos</b> .....	<b>24</b>
<b>6.2. Mercado e Clientes</b> .....	<b>24</b>
<b>6.3. Operação</b> .....	<b>27</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>28</b>
<b>ANEXO I - TERMINOLOGIAS, CONCEITOS E DEFINIÇÕES</b> .....	<b>29</b>

## 1. SOBRE A CEPE

Criada pela Lei nº 6.065/1967, a Companhia Editora de Pernambuco possui como objetivo precípuo a publicação e divulgação de atos oficiais de interesse público, de forma a garantir a autenticidade e perenidade, contribuindo para a preservação da memória e dos valores pernambucanos.

Com sede instalada no bairro de Santo Amaro, no Recife, conta com uma equipe de mais de 140 colaboradores para desempenhar com qualidade os seus serviços; possui ainda uma filial situada no município do Cabo de Santo Agostinho.



## 1.1. Portfólio de produtos e serviços

PRODUTO/SERVIÇO	EM QUE CONSISTE?
Diário Oficial	Ferramenta relevante para a promoção da democracia, a publicação do Diário Oficial do Estado é responsabilidade da CEPE.
CEPE Digital	O Certificado Digital é um documento eletrônico que contém todos os dados sobre a pessoa e/ou empresa que o utiliza com o objetivo de comprovar sua autenticidade; dispensa ainda a necessidade de converter documentos em papel para assiná-los. Hoje, a Cepe é credenciada pela ICP-Brasil (Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira) para realizar a certificação digital em todo o país.
CEPE Doc	Nos últimos anos, foram realizados investimentos na aquisição de máquinas e equipamentos modernos para digitalização, gestão e guarda de documentos de todos os tipos e formatos. Esse serviço é prestado para órgãos públicos e entidades privadas.
CEPE Editora	Por meio da edição de periódicos, como o jornal literário Pernambuco, e publicação de livros, busca promover o desenvolvimento cultural do Estado. Com a criação do Conselho Editorial, vem promovendo bons resultados e elevando o nome da CEPE no cenário brasileiro com vários livros lançados com o selo da editora.
Continente	A Revista Continente, criada há quase 20 anos, dialoga com o público mais amplo e agrega novos leitores por meio de matérias bem elaboradas e edição gráfica primorosa para quem não abre mão de cultura, arte e jornalismo.
Suplemento Pernambuco	Instituído na década de 80, com o nome de Suplemento Cultural do Estado de Pernambuco, circula uma vez por mês com foco no mundo literário. Hoje, possui a modalidade de assinatura individual.
CEPE Gráfica	Com um moderno parque industrial, equipado com máquinas off set planas, a Companhia produz, sob encomenda, livros, revistas, jornais, folders, cartazes, postais, adesivos, panfletos etc.
Acervo CEPE	Acervo memorial (Coleção Acervo Pernambuco) de impressos, manuscritos e fotográficos, em formato digital, produzidos pela Companhia Editora de Pernambuco para consulta universal de pesquisadores e estudiosos.
Loja Digital	Livros, periódicos, revistas e assinaturas.
Concursos e Premiações	Prêmio CEPE Nacional de Literatura Prêmio CEPE Nacional de Literatura Infanto-juvenil Prêmio Pernambuco

## 1.2. Prêmios e Reconhecimentos

Resultado dos esforços empenhados nos últimos anos, seguem abaixo algumas das premiações e homenagens recebidas pela Companhia recentemente:

### Ano 2015:

- Prêmio Jabuti – realizado pela Câmara Brasileira do Livro: 3º lugar na categoria “Gastronomia”, com o livro “À Francesa: a belle époque do comer e do beber no Recife”;
- Homenagem da Assembleia Legislativa do Estado de Pernambuco aos 100 anos da Imprensa Oficial do Estado;



- Homenagem da Câmara Municipal de Igarassu aos 100 anos da Imprensa Oficial do Estado.



### Ano 2017:

- Homenagem da Assembleia Legislativa do Estado aos 50 anos de fundação da CEPE.





## 2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

### Missão

Publicar os atos oficiais e matérias legais, fazer gestão documental, serviços gráficos e editoriais com excelência e segurança, fomentando a cultura e a comunicação como contribuição à cidadania.

### Visão 2022

Ser referência regional no mercado editorial, gráfico, de gestão documental e digital até 2022.

### Valores



### 3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

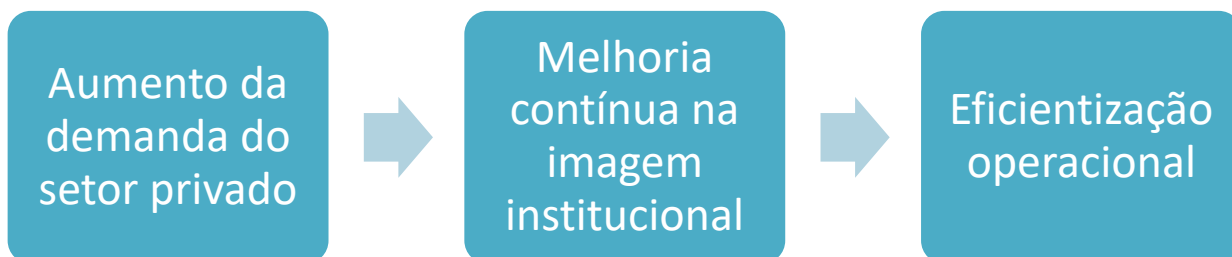
O diagnóstico organizacional realizado consistiu em quatro principais fases: breve análise do cenário externo à organização, matriz SWOT, análise PEST e matriz de *stakeholders*. As quatro análises citadas foram preponderantes para construção do presente documento, pois são complementares e juntas auxiliam na formação de uma visão holística do contexto no qual a CEPE está inserida.

#### 3.1. Análise do Cenário

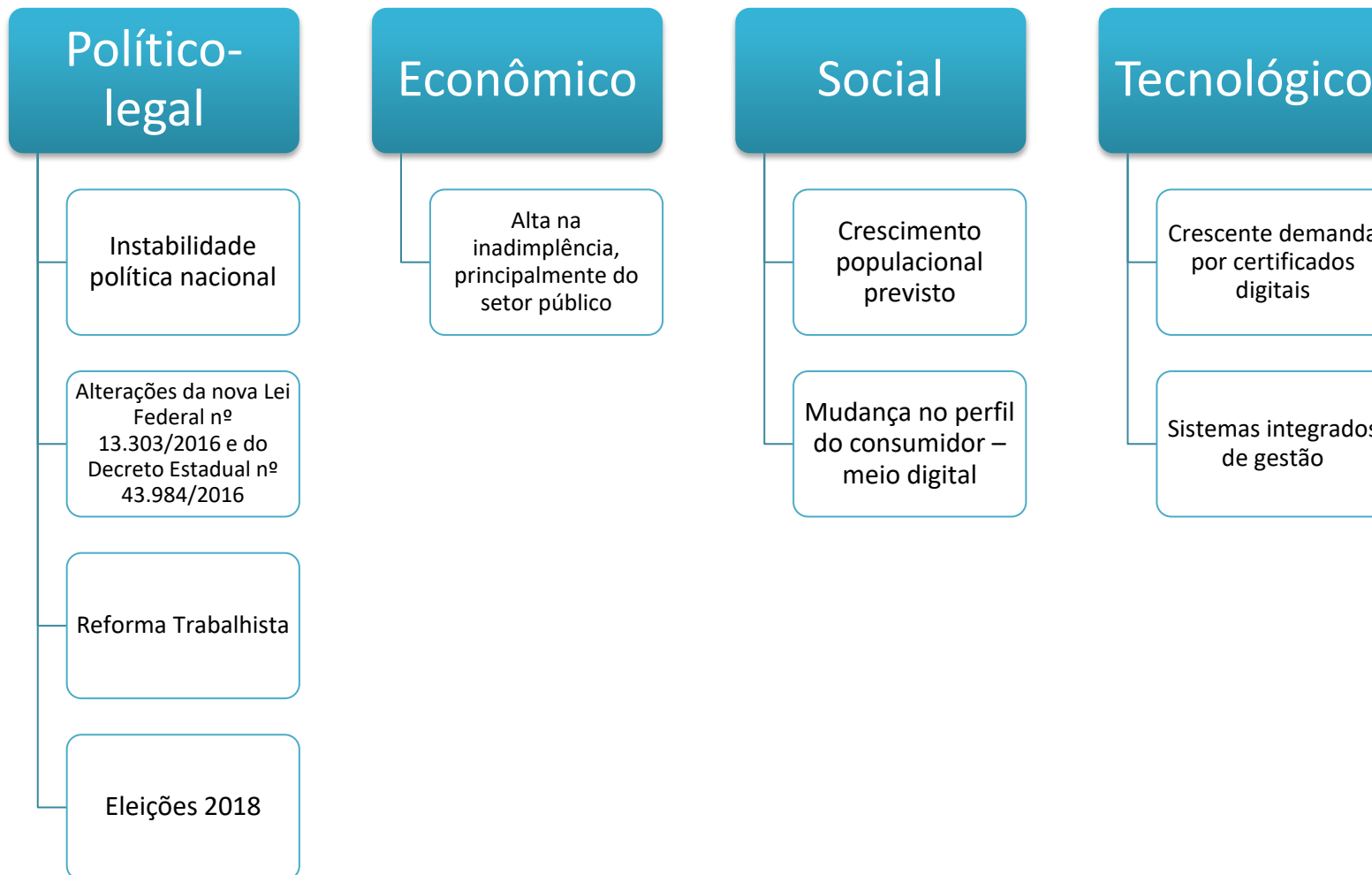
##### - Contexto atual



##### - Cenário desejado



### 3.2. Análise PEST



### 3.3. Matriz SWOT

	AJUDA	ATRAPALHA
Internas	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidade para novos negócios e investimentos;</li> <li>• Sustentabilidade financeira, inclusive por meio de recursos próprios;</li> <li>• Inovação e qualidade em produtos e serviços;</li> <li>• Infraestrutura e instalações;</li> <li>• Prazo competitivo para cliente externo;</li> <li>• Gestão documental;</li> <li>• Confiabilidade dos dados;</li> <li>• Sistemas de TI funcionais e eficientes;</li> <li>• Segurança da informação;</li> <li>• Política de qualidade de vida;</li> <li>• Qualificação do quadro de pessoal;</li> <li>• Clima organizacional;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto custo operacional;</li> <li>• Dependência do setor público (falta expansão para o mercado privado);</li> <li>• Ausência de matriz de competências;</li> <li>• Padronização dos processos;</li> <li>• Baixa integração dos sistemas e páginas da web existentes;</li> <li>• Cultura organizacional de resistência à mudança;</li> </ul>
Externas	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas tecnologias disponíveis;</li> <li>• Inserção em novos mercados;</li> <li>• Realização de pesquisa de satisfação dos clientes;</li> <li>• Alteração nas legislações aplicáveis (exclusividade);</li> <li>• Área digital em expansão;</li> <li>• Crescimento da economia pernambucana;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação econômica e política do país;</li> <li>• Novos concorrentes ao Diário Oficial;</li> <li>• Mercado de impressão em queda (editoriais);</li> <li>• Realização de serviços gratuitos;</li> <li>• Legislação retirando obrigatoriedade de publicações com o D.O. do Estado;</li> <li>• Publicação dos Diários Oficiais Municipais.</li> </ul>

### 3.4. Matriz de Stakeholders

Parte relevante no processo de formulação estratégica é a identificação das principais partes interessadas a serem impactadas pelas ações definidas. Desse modo, seguem abaixo os principais *stakeholders* da Companhia Editora de Pernambuco:

Colaboradores internos;	Clientes;
Cidadãos;	Sindicatos;
Fornecedores;	Bibliotecas;
Governo do Estado;	Editoras e Gráficas;
Imprensa;	Universidades, faculdades e institutos de pesquisa;
Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo;	Conselhos Administrativo e Fiscal.

#### 4. TRANSPARÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com a publicação da Lei Federal nº 13.303/2016, que trata do Estatuto Jurídico das empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, e do Decreto Estadual nº 43.984/2016, várias mudanças relativas à transparência (ativa e passiva), bem como à governança corporativa, passaram a ser exigidas. Entendendo a importância e a relevância de todas as que são aplicáveis ao porte da Companhia Editora de Pernambuco, foram implantadas, principalmente em 2018, várias iniciativas nesse sentido.

A estrutura de governança corporativa atual da Companhia é composta por: Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Auditoria Externa e a Diretoria Executiva, composta por: Diretor Presidente, Diretor Administrativo e Financeiro e Diretor de Produção e Edição. O organograma da nossa atual estrutura será apresentado mais adiante.

Especificamente a respeito da transparência, a CEPE preza muito por esse pilar e realiza continuamente ações para fortalecê-lo – prova disso é que ele aparece como um dos objetivos estratégicos descrito em seu Mapa da Estratégia, apresentado no tópico 5.1. deste documento. Hoje, assim como outras instituições vinculadas ao Governo do Estado, publica informações de relevância para os cidadãos em sua [página da LAI](#). Em função das alterações propostas pela Lei Federal nº 13.303/2016 e do Decreto Estadual, que a regulamentou, em 2018, a CEPE passará a ter a primeira versão do seu Código de Ética e de Conduta, especificando a postura a ser tida frente as suas partes interessadas, contemplando responsabilidades e proibições.

Outro marco no aspecto transparência para a história da Companhia, é a publicação da Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa, que indicará os compromissos e esforços empenhados pela CEPE para realização dos objetivos das políticas públicas das quais venha a fazer parte – com vistas a atender ao interesse coletivo que justificou a sua criação. Essa passará a ser um instrumento de transparência e comunicação direta com os cidadãos, esclarecendo dados relevantes, como os recursos empregados para a consecução dos objetivos definidos e os impactos econômico-financeiros gerados, demonstrados por meio de indicadores estratégicos.

Além dessas ações, outras iniciativas serão feitas ainda neste exercício, como: estabelecimento de diretrizes para tratamento das denúncias recebidas pelo canal de denúncias do Estado de Pernambuco relativas à Companhia, elaboração do Regimento do Comitê de Ética e implementação de outros documentos importantes para o fortalecimento da integridade e da governança corporativa da empresa (como as Políticas

de divulgação de informações e de distribuição de dividendos, Regimentos dos Conselhos de Administração e Fiscal, dentre outros).



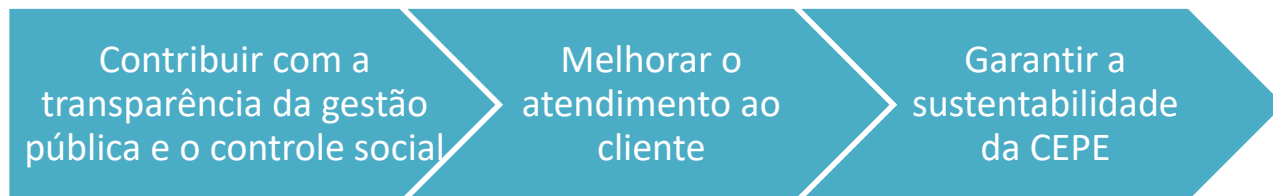
Figura 1 – Organograma da CEPE (visão macro)

## 5. ESTRATÉGIA E VISÃO DE FUTURO

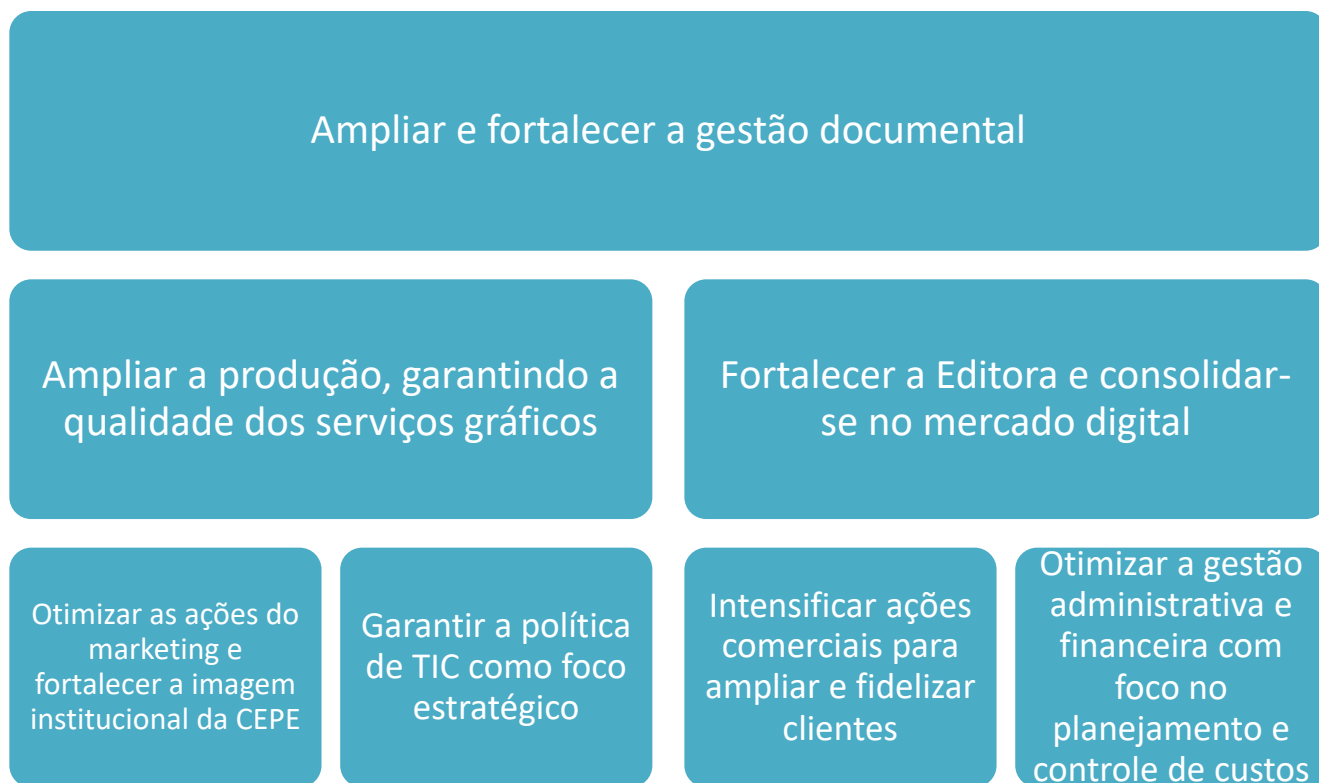
Foi definido que pretendemos **“ser referência regional no mercado editorial, gráfico, de gestão documental e digital até 2022”**, como nossa visão de futuro para o horizonte de longo prazo deste documento. Com base nisso e nos aspectos identificados nas análises realizadas no diagnóstico institucional, descritas no tópico 3 deste documento, foram ratificados os objetivos estratégicos a serem perseguidos pela Companhia Editora de Pernambuco nos próximos 5 anos.

Abaixo, eles são discriminados por perspectiva do mapa estratégico, que será apresentado mais a seguir:

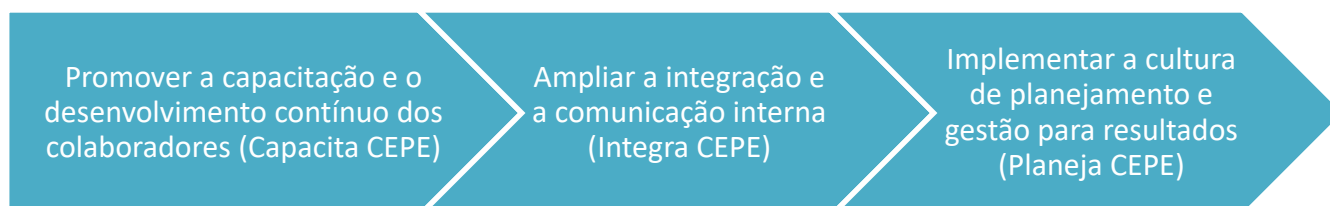
**- Resultados:**



**- Processos Internos:**



**- Pessoas e Recursos:**





### 5.1. Mapa Estratégico

Os 13 objetivos especificados são relacionados, de forma que geram impactos uns nos outros, produzindo resultados para seus principais públicos-alvo: a sociedade, a Administração Pública e o mercado privado. A inter-relação entre os objetivos estratégicos é traduzida no mapa da estratégia da CEPE para o período em análise, que segue:

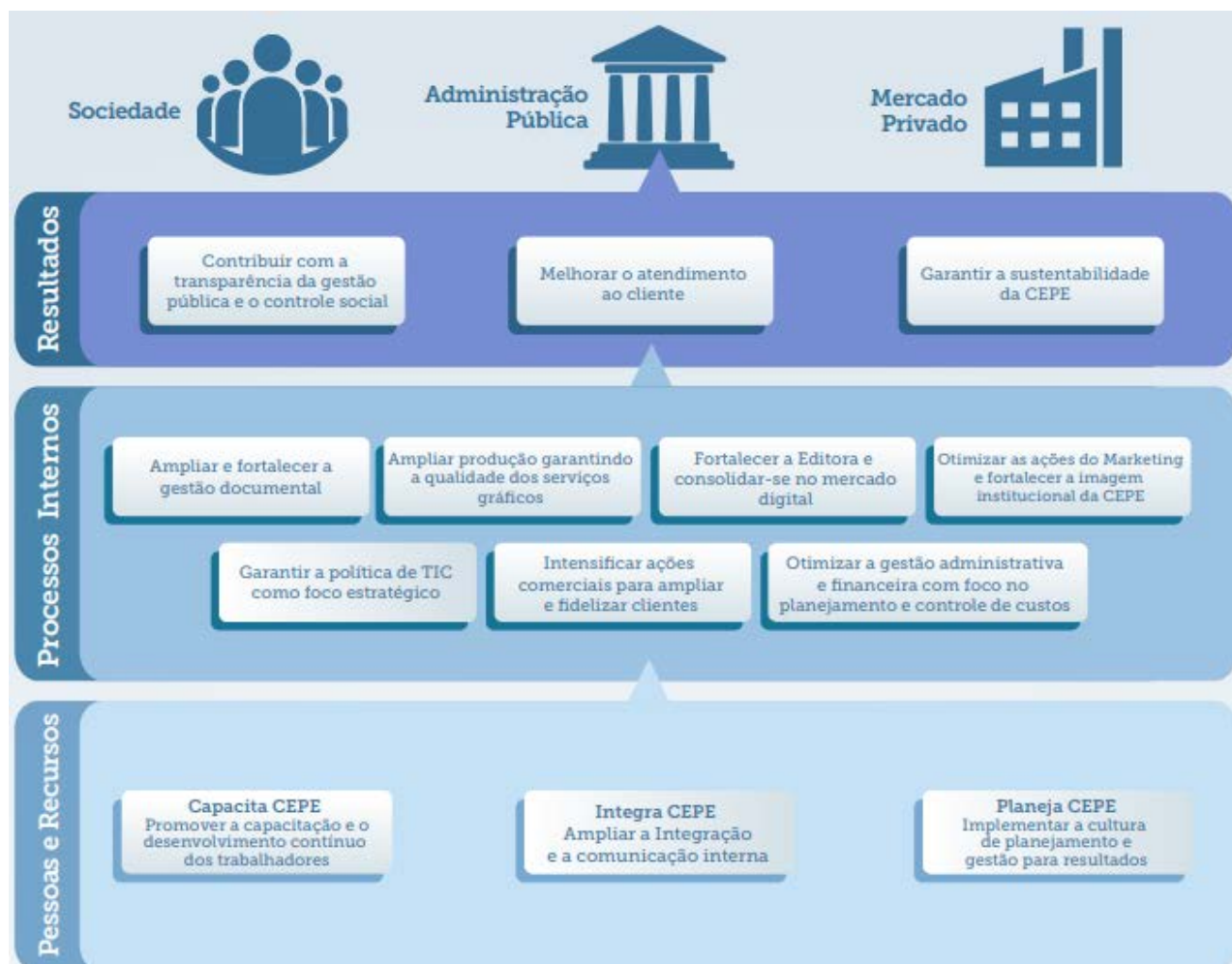


Figura 2 - Mapa da Estratégia

### 5.2. Indicadores Estratégicos

Na elaboração das estratégias para os próximos anos, após a definição dos 13 objetivos estratégicos, foram estabelecidos indicadores para aferir os resultados das iniciativas realizadas pela CEPE no alcance de cada um desses objetivos. Abaixo, segue lista dos indicadores definidos por perspectiva e por objetivo estratégico. Destaca-se que todos são indicadores novos, de forma que passarão a ser apurados no exercício 2018, podendo sofrer alterações para aperfeiçoamento:

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR ESTRATÉGICO
Resultados	Contribuir com a transparência da gestão pública e o controle social.	Acessos ao Diário Oficial
	Melhorar o atendimento ao cliente.	Índice de satisfação do cliente
	Garantir a sustentabilidade da CEPE.	Faturamento bruto
Processos Internos	Ampliar e fortalecer a gestão documental.	Produtividade de armazenagem
		Produtividade de digitalização
		Produtividade de inventário de documentos
	Ampliar a produção, garantindo a qualidade dos serviços gráficos.	Custo de manutenção operacional
		Efetividade do cumprimento dos prazos
	Fortalecer a Editora e consolidar-se no mercado digital.	Índice de vendas digital
		Número de publicações de livros
	Otimizar as ações do marketing e fortalecer a imagem institucional da CEPE.	Número de acessos ao site CEPE por segmento de negócio
		Número de ações de divulgação por produto
	Garantir a política de TIC como foco estratégico.	Nº de chamados do setor
		Nº de ameaças do setor
	Intensificar ações comerciais para ampliar e fidelizar clientes	Efetividade de parcerias
Número de reclamações por segmento		

Pessoas e Recursos	Promover a capacitação e o desenvolvimento contínuo dos trabalhadores (Capacita CEPE).	Índice de colaboradores capacitados
	Ampliar a integração e a comunicação interna (Integra CEPE).	Índice de satisfação dos colaboradores
	Implementar a cultura de planejamento e gestão para resultados (Planeja CEPE).	Efetividade dos indicadores

### 5.2.1. Indicadores Estratégicos Prioritários

Dos 19 indicadores estabelecidos, neste documento, serão apresentados os cinco indicadores estratégicos definidos como prioritários para monitoramento tanto no Plano de Negócios 2018 quanto na própria Estratégia de Longo Prazo 2018-2022. Os demais indicadores deverão ser aprimorados e monitorados nos níveis operacional e tático, a fim de garantir o alcance de bons resultados.

A escolha desses 5 indicadores prioritários foi embasada em diversos critérios, mas, principalmente:

- Foram escolhidos buscando aprimorar os principais pontos fracos e combater as principais ameaças identificados na análise SWOT já apresentada;
- São indicadores que contemplam 4 dos 13 objetivos estratégicos; no entanto, os objetivos contemplados são direcionadores e geram impactos nos demais;
- Um dos indicadores servirá para monitorar de perto uma das oportunidades identificadas, tanto na análise do cenário quanto nas análises PEST e SWOT, que é a demanda crescente por serviços digitais.

Desse modo, elencamos a seguir os cinco indicadores estratégicos como prioritários, discriminando a forma de cálculo, em que consiste, periodicidade de apuração e diretoria responsável:

**a) Faturamento bruto**

<b>O que mede?</b>	Valor bruto faturado de todos os produtos e serviços prestados.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Valor absoluto apurado no mês.
<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor
<b>Unidade</b>	R\$/mês
<b>Diretoria Responsável</b>	Diretoria Administrativa e Financeira

**b) Índice de satisfação dos clientes**

<b>Em que consiste?</b>	Apurar o nível de satisfação dos clientes com os serviços prestados pela Companhia.
<b>Fórmula de cálculo</b>	*
<b>Periodicidade</b>	Trimestral
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor
<b>Unidade</b>	*
<b>Diretoria Responsável</b>	Diretoria Administrativa e Financeira

\*Em construção. Deverá ser apurado a partir do segundo semestre de 2018.

**c) Custo de manutenção operacional**

<b>Em que consiste?</b>	Gastos realizados com o maquinário da operação.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Valor absoluto apurado no mês com custos de manutenção de máquinas.
<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Polaridade</b>	Quanto menor, melhor
<b>Unidade</b>	R\$/mês
<b>Diretoria Responsável</b>	Diretoria Administrativa e Financeira

**d) Produtividade de digitalização**

<b>Em que consiste?</b>	Apurar a eficácia da produção responsável pelas digitalizações.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Quantidade de digitalizações solicitadas/quantidade de digitalizações realizadas
<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor
<b>Unidade</b>	%
<b>Diretoria Responsável</b>	Diretoria de Produção e Edição

**e) Acessos ao Diário Oficial**

<b>Em que consiste?</b>	Monitoramento da quantidade de acessos ao Diário Oficial dentro do mês.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Quantitativo absoluto de acessos ao D.O. apurado.
<b>Periodicidade</b>	Mensal
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor
<b>Unidade</b>	Quantidade/mês
<b>Diretoria Responsável</b>	Diretoria Presidência

**5.3. Metas e Tetos estratégicos**

Considerando os indicadores definidos como prioritários para o exercício 2018 e para o horizonte 2022, foram estabelecidos e validados junto à diretoria da CEPE, os seguintes tetos e metas para os mesmos:

INDICADOR ESTRATÉGICO	2018	2019	2020	2021	2022
Faturamento bruto	R\$ 48,8 Milhões	R\$ 50,8 Milhões	R\$ 53,3 Milhões	R\$ 56,0 Milhões	R\$ 58,8 Milhões
Índice de satisfação dos clientes <sup>1</sup>	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Custo de manutenção Operacional	R\$ 708,4 Mil	R\$ 729,7 Mil	R\$ 751,6 Mil	R\$ 774,2 Mil	R\$ 797,4 Mil
Produtividade de digitalização	100%	100%	100%	100%	100%
Acessos ao Diário Oficial	1,70 Milhão	1,74 Milhão	1,77 Milhão	1,79 Milhão	1,80 Milhão

<sup>1</sup>Indicador em construção. Deverá começar a ser apurado no segundo semestre de 2018.

Destaca-se aqui que as metas e os tetos acima discriminados, bem como as iniciativas estratégicas que serão apresentadas no tópico a seguir, serão revisados

anualmente, a fim de promover a melhoria contínua da gestão e fortalecer a cultura de planejamento e da gestão por resultados. Além disso, com a revisão anual, busca-se também a atender ao § 1º do art. 23 da Lei Federal nº 13.303/2016, que indica a necessidade de atualização da Estratégia de Longo Prazo.

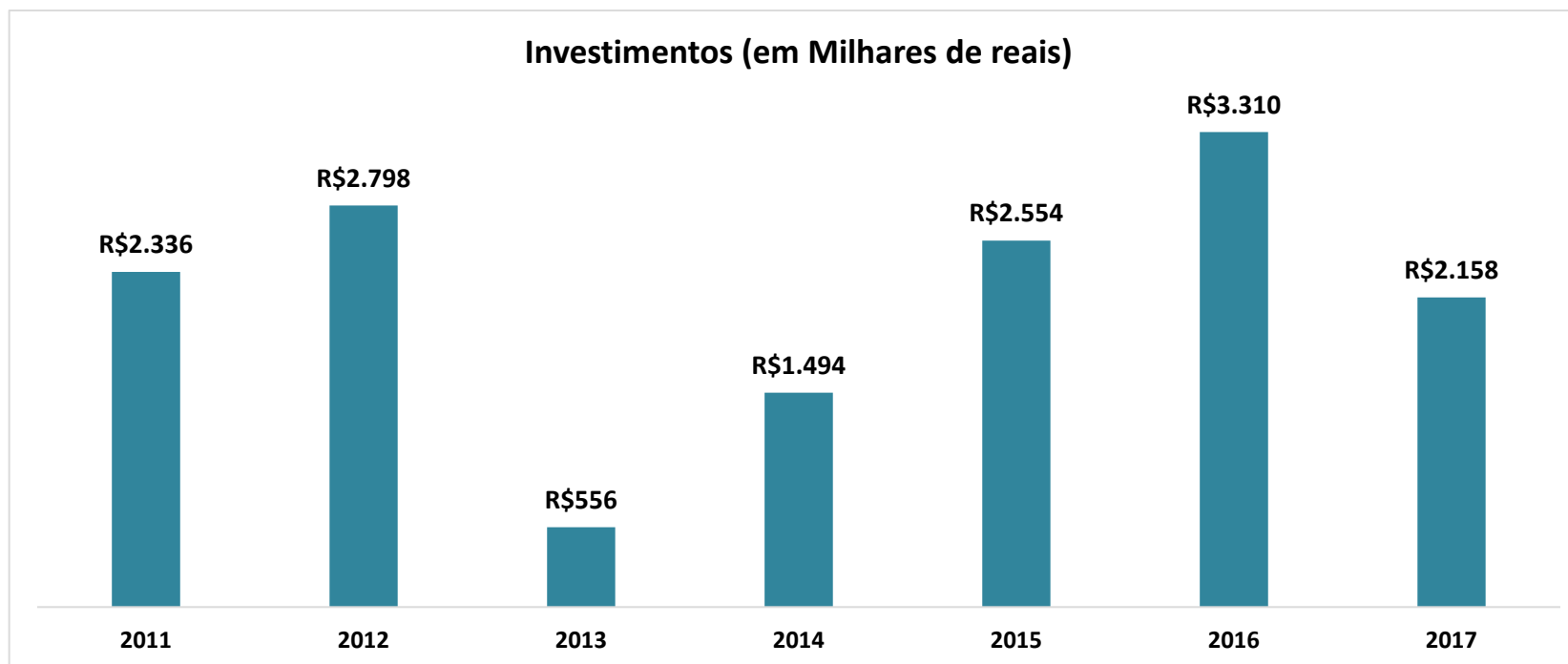
#### **5.4. Iniciativas e Ações estratégicas**

Visando a garantir o alcance das metas e dos tetos estabelecidos para os indicadores estratégicos prioritários para o exercício 2018, bem como para o horizonte 2022, foram estabelecidos e validados junto à gestão da CEPE as principais iniciativas e ações estratégicas a serem desenvolvidas nesse período:

- ❖ Ampliação da carteira de clientes privados;
- ❖ Criação do atendimento pós-venda;
- ❖ Realização de uma pesquisa de mercado;
- ❖ Disseminação de informações econômicas e financeiras no ambiente interno;
- ❖ Incremento na produção de inventário e digitalização;
- ❖ Realização de pesquisa de clima organizacional;
- ❖ Publicação de livros com o selo “CEPE”;
- ❖ Estabelecimento de mais parcerias para cobertura de festivais e eventos;
- ❖ Intensificação da capacitação profissional, por todos os níveis organizacionais.

## 6. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

### 6.1. Investimentos

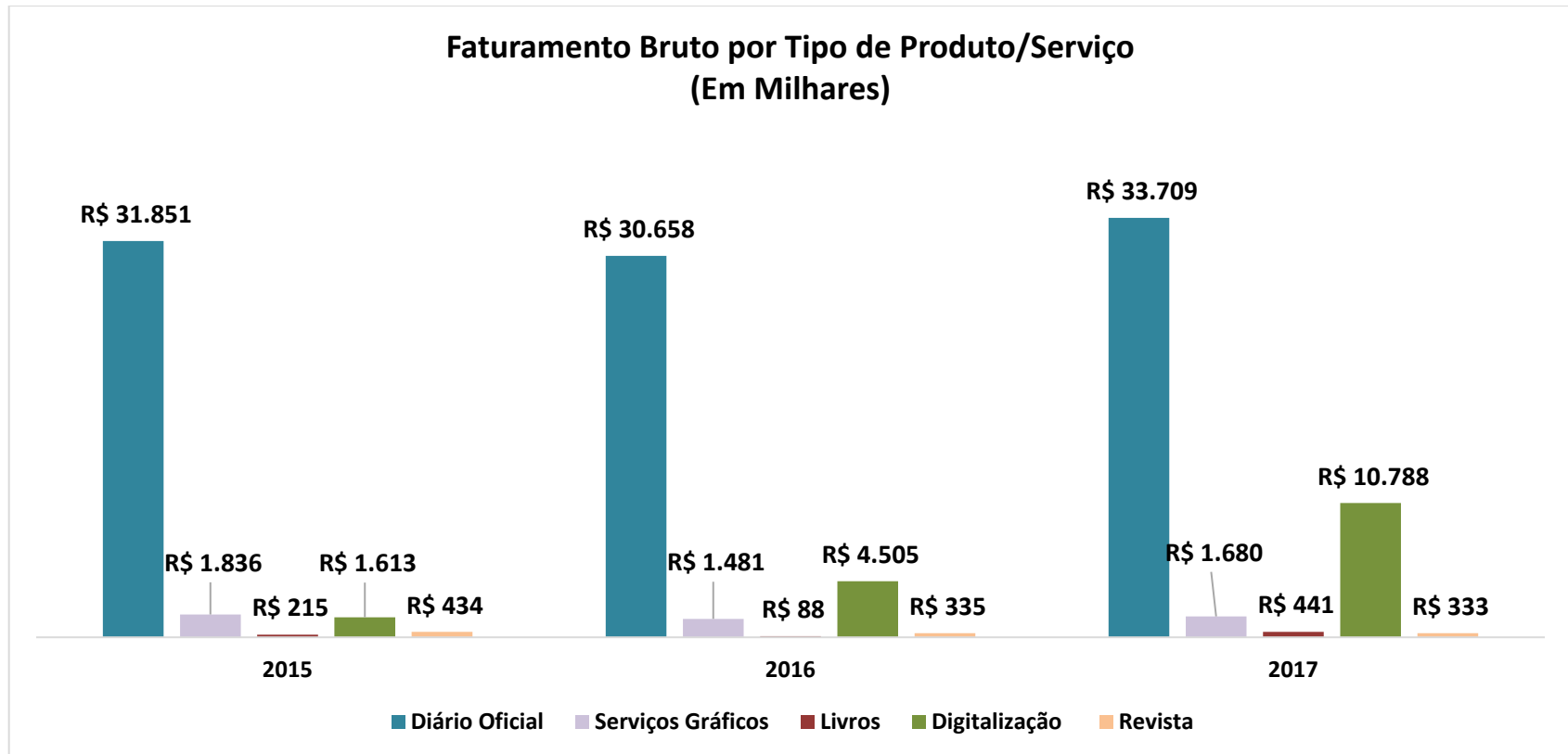


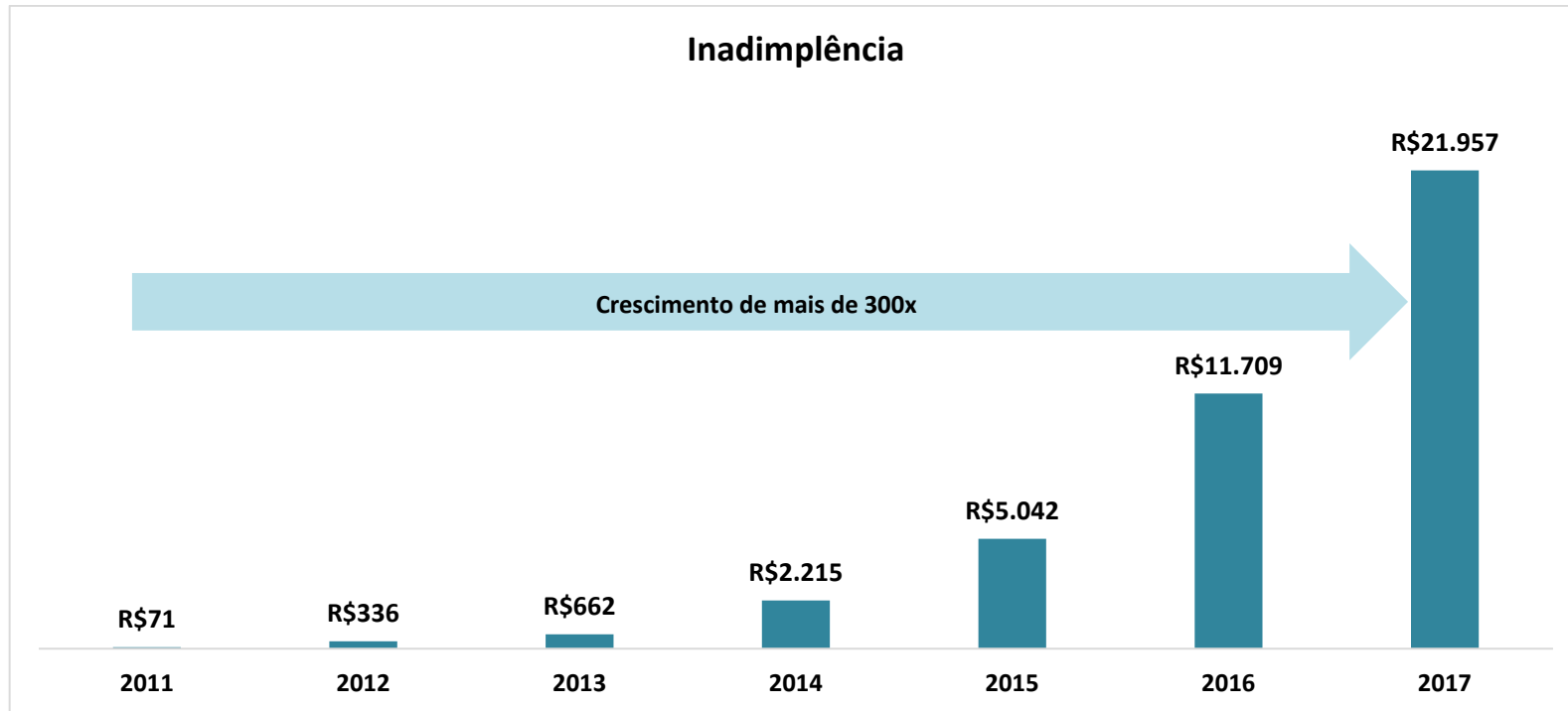
#### Comentários:

- Investimentos realizados em sua totalidade com recursos próprios.

### 6.2. Mercado e Clientes







**Comentários:**

- Em análise dos nossos principais resultados comerciais, podemos verificar que o nosso faturamento do segmento da digitalização, em 2017, cresceu 569% em relação ao ano de 2015. Isso ratifica a crescente demanda já identificada nas análises do diagnóstico institucional feito. Em contrapartida, fica o alerta para a alta da inadimplência, que quase dobrou de 2016 para 2017; vale destacar ainda que a maior parcela desse valor é do Poder Público Estadual, que também é o maior cliente.

### 6.3. Operação



**Comentários:**

- O resultado operacional foi fortemente impactado pelo crescimento dos custos operacionais; considerando o período de 2015 a 2017, foi apurado um incremento médio de 36%, tendo encerrado o exercício de 2017 em R\$ 21 milhões - enquanto o valor médio verificado de 2007 a 2015 foi de R\$ 7,8 milhões.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro desse contexto de dificuldades, evidenciado na análise da evolução dos principais resultados, a CEPE continua investindo e se modernizando. De fato, são muito relevantes as conquistas já alcançadas. Em 2017, conseguimos acréscimo na produção de 250% em relação ao exercício anterior no serviço de digitalização de arquivos; ao todo, foram mais de 14 milhões de documentos digitalizados. Outro marco foi a implantação da Autoridade de Registro; com isso, a CEPE Digital passou a funcionar desde novembro deste ano.

Já com relação a avanços na gestão, fato importante foi a implantação do planejamento estratégico realizada no início de 2017, em parceria com a SEPLAG. Serviu como passo relevante no sentido de aprimorar a gestão de planejamento e resultados dentro da Companhia. Com relação à produção, vale mencionar ainda a separação ocorrida entre a Revista Continente e o Suplemento Pernambuco, passando a serem dois produtos distintos - cada um direcionado ao público correspondente.

Com tudo isso, entendemos que as estratégias que vem sendo adotadas, no geral, foram assertivas e produziram frutos relevantes para a CEPE e a sociedade. Em contrapartida, reconhecemos nossas fraquezas e dificuldades, bem como temos mapeadas as principais ameaças. Por isso, este documento passa a ser uma ferramenta de gestão direcionadora das decisões a serem tomadas em 2018 e no horizonte 2022.

O planejamento já foi feito; agora, precisamos colocar em ação. Contamos com a colaboração de todos que fazem a CEPE e dos nossos parceiros - o Governo do Estado, nossos clientes, nossos fornecedores e a sociedade. Juntos, podemos contribuir cada dia mais com a transparência da gestão pública e fomento da cidadania pernambucana.

## ANEXO I - TERMINOLOGIAS, CONCEITOS E DEFINIÇÕES

<b>TERMO / SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
D.O.	Diário Oficial
Análise SWOT	Ou análise FOFA, em português, analisa as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças. É uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico.
Análise PEST	Ferramenta essencial para a análise da entrada de qualquer empresa no mercado ou na reanálise do posicionamento das existentes. Baseia-se na análise aos fatores externos à empresa que a podem influenciar, direta ou indiretamente (Político-legal, Econômico, Social e Tecnológico).
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
SEPLAG	Secretaria de Planejamento e Gestão

Recife, 28 de junho de 2018.