
**PLANO DE NEGÓCIOS
2020**

**ESTRATÉGIA DE
LONGO PRAZO
2020-2024**

GOVERNADOR DO ESTADO DE PERNAMBUCO

Paulo Henrique Saraiva Câmara

SECRETÁRIO DA CASA CIVIL

José Francisco Cavalcanti Neto

DIRETORIA EXECUTIVA – CEPE

Diretor Presidente – DPR

Luiz Ricardo Leite de Castro Leitão

Diretor de Produção e Edição – DPE

Edson Ricardo Teixeira de Melo

Diretoria Administrativa e Financeira – DAF

Bráulio Mendonça Meneses

APRESENTAÇÃO

Por mais um ano confeccionamos e apresentamos de forma integrada a Estratégia de Longo Prazo, com as atualizações para o período de 2020 a 2024, da Companhia Editora de Pernambuco (CEPE), como também o Plano de Negócios para o exercício de 2020.

Para concepção desse material, a CEPE constituiu uma equipe multidisciplinar que se debruçou sobre as estratégias adotadas anos anteriores, fez avaliação de ações executadas no ano de 2019 e a construção de novas estratégias que permitirão alcançar resultados que atinjam as metas estabelecidas de longo prazo da organização, antecipando-se a alguns acontecimentos. Ressaltando que toda revisão da estratégia de uma empresa deve sempre analisar a conjuntura do cenário macroeconômico do país e outras variáveis para mudança de rumo.

Outros fatores importantes para serem aproveitados como balizadores na construção do documento foram a utilização das análises do Plano Estratégico vigente e o alinhamento disso com as diretrizes definidas pelo Governo do Estado de Pernambuco.

Conforme realizado no relatório anterior, este documento foi concebido e desdobrado em 3 partes, que descrevem tópicos essenciais para o direcionamento da organização, ou seja, quem somos, como devemos agir e quais caminhos devemos traçar para chegar até os objetivos. Veja abaixo o detalhamento das etapas:

- a) Nesta primeira etapa, o leitor será apresentado à Identidade Organizacional da Companhia e verificará as avaliações que foram realizadas sobre o cenário, a partir do uso de ferramentas de planejamento, como Análise SWOT, Análise PEST e a matriz do *stakeholders*;
- b) Nesse estágio, o que será descrito serão os aspectos relacionados à Governança Corporativa, Transparência e Integridade, indicando as ações que foram ou estão sendo indicadas nesse sentido;
- c) Por último, ocorre a exposição das estratégias definidas, com o direcionamento delas de acordo com os objetivos contidos no Mapa da Estratégia. Além disso, são vistos os indicadores prioritários, as principais ações e projetos idealizados para o exercício de 2020 e para o horizonte de 2024.

Neste documento publicado, é apresentada uma visão das expectativas dos colaboradores que executam o processo de gestão da CEPE no seu dia-a-dia, com a inclusão de projeções do que pode ocorrer futuramente. Vale destacar que as estratégias construídas no curto prazo (Plano de Negócio), médio e longo prazos (Estratégia de Longo Prazo) podem divergir do que pode ocorrer futuramente.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Desde que a Companhia Editora de Pernambuco foi criada, em 1967, existia algo muito desafiador a ser perseguido. Ao longo de cinco décadas de nossa história, a Companhia foi agregando mais valor até chegar à missão atualmente atribuída à organização: 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.

Inicialmente, surgimos como uma espécie de registradores e catalogadores da rotina diária dos atos governamentais, com objetivo de deixar disponível toda a parte documental para posteridade da sociedade. Mas com o passar dos tempos, esta missão foi exigindo mais amplitude para atividades da organização. Fomos chamados para sermos um elemento ativo na política de disseminação da cultural e no fortalecimento da formação da cidadania do povo do nosso Estado e do país.

Tivemos que passar por transformações para nos reinventarmos como organização para atender a demanda que a sociedade estava exigindo de nós - que fomos criados para servi-la. Primeiramente, o desejo de mudança de todos da CEPE, do mais simples colaborador ao diretor-presidente, teve um papel importante para a reviravolta que a CEPE teve que passar nos últimos anos. Fizemos uma reconstrução da nossa gestão, melhorando processos produtivos, investindo em tecnologia, ampliamos o portfólio de produtos e serviços, atendendo uma necessidade social, porém, com olhar para sustentabilidade da Companhia.

Mesmo diante das expectativas geradas, no começo de 2019, de um novo governo no âmbito federal, o cenário registrado não colocou o Brasil no momento econômico desejado. A economia brasileira ainda se encontrou em uma trajetória de recuperação bem lenta, sendo projetado por especialistas um crescimento de 0,99% do Produto Interno Bruto para o citado ano. Vale salientar que a FGV - Fundação Getúlio Vargas, informa que o PIB somente poderá retornar a patamares de pré-crise em 2022.

Este ambiente continua atingindo o mercado editorial, que teve o fechamento de editoras e rede de livrarias com dificuldades financeiras graves para se manterem. O Painel de Varejo de Livros, pesquisa realizada pela Nilsen e o Sindicato Nacional da Editora de Livros, registrou que, no acumulado de Janeiro a outubro, os números estão abaixo dos quantitativos registrados em 2018. O volume de livros vendidos acumulou uma queda de 10,3% e o valor das vendas, que da 9,5%.

Por conta disso, cada vez mais se faz necessário uma checagem constante sobre o que foi elaborado no nosso planejamento, realizando análises e estudos para não perdermos o rumo da nossa empresa. Os ajustes mais que nunca precisam ser feitos no curto espaço de tempo, porque as mudanças acontecem de forma muito breve. E é neste contexto que empresas públicas como a CEPE devem estar atentas para o que de novo vem pela frente.

Por fim, ressaltamos que, nesse documento, apresentamos nossas principais metas, que foram desdobradas e serão aferidas por meio de indicadores estratégicos para facilitar o acompanhamento periódico dos resultados.

A DIRETORIA EXECUTIVA.

SUMÁRIO

1. SOBRE A CEPE	8
1.1. Portfólio de produtos e serviços	9
1.2. Principais marcos da nossa história	10
2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	11
3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL	12
3.1. Análise do Cenário	12
3.2. Análise PEST	13
3.3. Análise SWOT	14
3.4. Matriz de Stakeholders	15
4. TRANSPARÊNCIA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE	16
5. ESTRATÉGIA E VISÃO DE FUTURO	18
5.1. Mapa Estratégico	19
5.2. Indicadores Estratégicos	20
5.3. Metas e Tetos dos indicadores priorizados	23
5.4. Ações e Projetos estratégicos para 2019	24
6. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS	25
6.1. Investimentos	25
6.2. Mercado e Clientes	26
6.3. Operação	27
ANEXO I - TERMINOLOGIAS, CONCEITOS E DEFINIÇÕES	28

1. SOBRE A CEPE

Criada pela Lei nº 6.065/1967, a Companhia Editora de Pernambuco consiste em uma sociedade de economia mista vinculada ao Governo, por meio da Secretaria da Casa Civil, cujo acionista majoritário é o Governo do Estado de Pernambuco. Com sede administrativa e o seu principal parque industrial instalado no bairro de Santo Amaro, conta hoje com 150 colaboradores diretos e indiretos, que fazem movimentar diariamente uma das mais importantes entidades disseminadoras dos atos públicos e da cultura do Estado, com publicações oficiais e literárias.

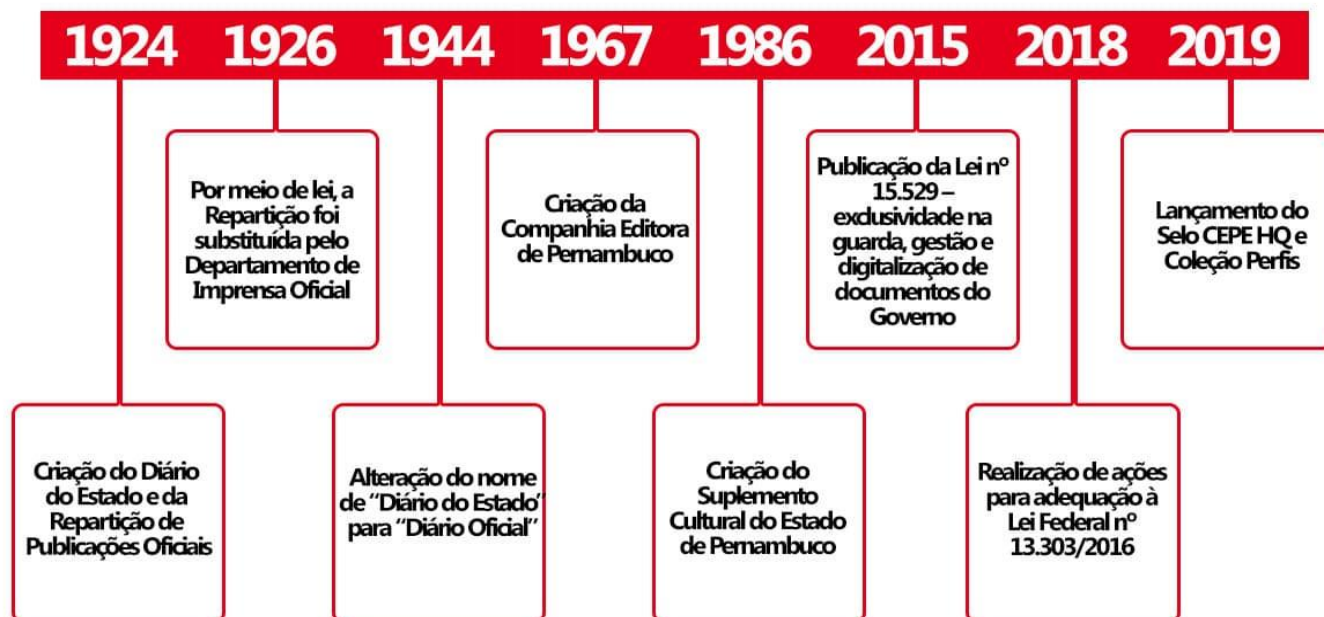
Além disso, agregamos nossa forma de atuação, pois somos uma organização que acompanha a necessidade do mercado, com inclusão de serviços de digitalização e guarda de documentos, como também conseguimos ser uma empresa credenciada para gerar certificação digital.



1.1. Portfólio de produtos e serviços

PRODUTO/SERVIÇO	EM QUE CONSISTE?
Diário Oficial	Publicação para registro de atos do Estado (Executivo, Legislativo e Judiciário) e comunicação de notícias de ações do Estado para benefício da sociedade.
CEPE Digital	A CEPE é credenciada pela ICP-Brasil (Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira) para realizar a certificação digital em todo o país. A certificação é uma identidade eletrônica para pessoas físicas ou jurídicas, que possibilita realizar a assinatura digital de documentos.
CEPE Doc	Serviço de digitalização, gestão e guarda de documentos prestados para órgãos públicos e privados.
CEPE Editora	Responsável da edição de livros adultos e infanto-juvenis, como também a edição do Suplemento Pernambuco.
Continente	Publicação criada em 2000, com o objetivo de uma linha editorial diferenciada em relação as revistas tradicionais, com textos elaborados e um visual gráfico ressaltado para dar ênfase na comunicação.
Jornal Literário Pernambuco	Criado com a linha editorial para apresentar informações sobre o mundo literário, o jornal literário Pernambuco circula uma vez por mês. Está disponível para assinatura.
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	Elaborado pela Companhia para consulta universal. O Acervo CEPE traz, no formato digital, fotografias e manuscritos.
Loja CEPE	Para os interessados em adquirir os livros da CEPE, existem quatro lojas: na Sede da Empresa; no Mercado Eufrásio Barbosa; Museu Cais do Sertão; Museu do Estado.
Loja Digital	O espaço da loja virtual é uma das ferramentas inovadoras que a CEPE disponibilizou para aos cidadãos que desejam adquirir livros, periódicos, revistas e realizar assinaturas. Vale destacar o Clube da Literatura, em que após o cadastro gratuito, as compras terão descontos e além de assinatura por 3 meses da Revista Continente, versão digital.
Concursos e Premiações	Prêmio Cepe Nacional de Literatura Prêmio Cepe Nacional de Literatura Infantil e Infanto-juvenil

1.2. Principais marcos da nossa história



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

Ser referência regional no mercado editorial, gráfico, de gestão documental e digital até 2024.

Valores



3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

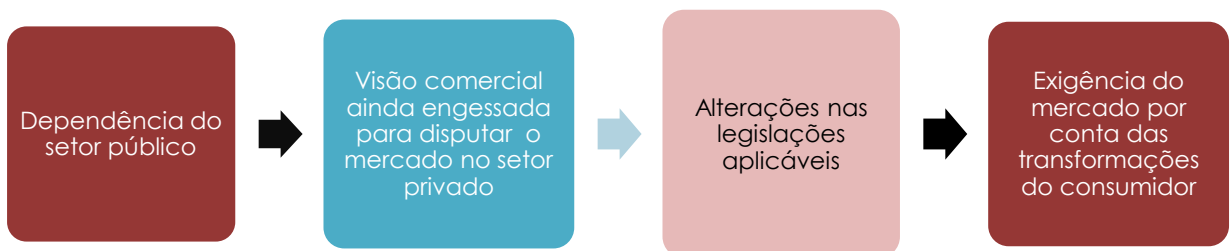
Realizamos algumas alterações do diagnóstico organizacional elaborado anteriormente para atender a uma necessidade estratégica que a organização estava precisando.

Cada vez mais rápido, as mudanças estão ocorrendo e as organizações como a CEPE devem estar atentas para as movimentações e tendências do mercado de editoras e serviços gráficos. Logo que ajustamos a visão do mercado, tivemos que alterar a Estratégica de Longo Prazo até 2024, bem como as ações de curto prazo para o ano vindouro.

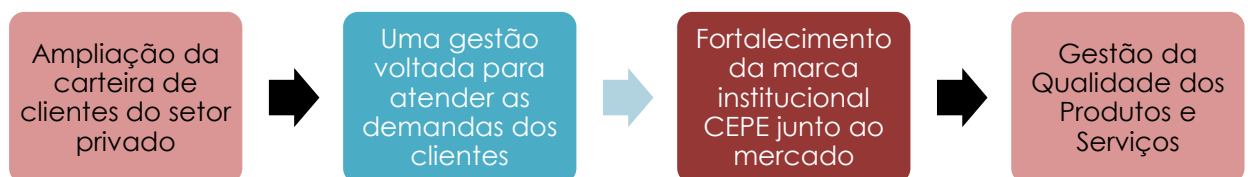
Este diagnóstico é composto por quatro principais análises: breve análise do cenário externo à organização, matriz SWOT, análise PEST e matriz de *stakeholders*.

3.1. Análise do Cenário

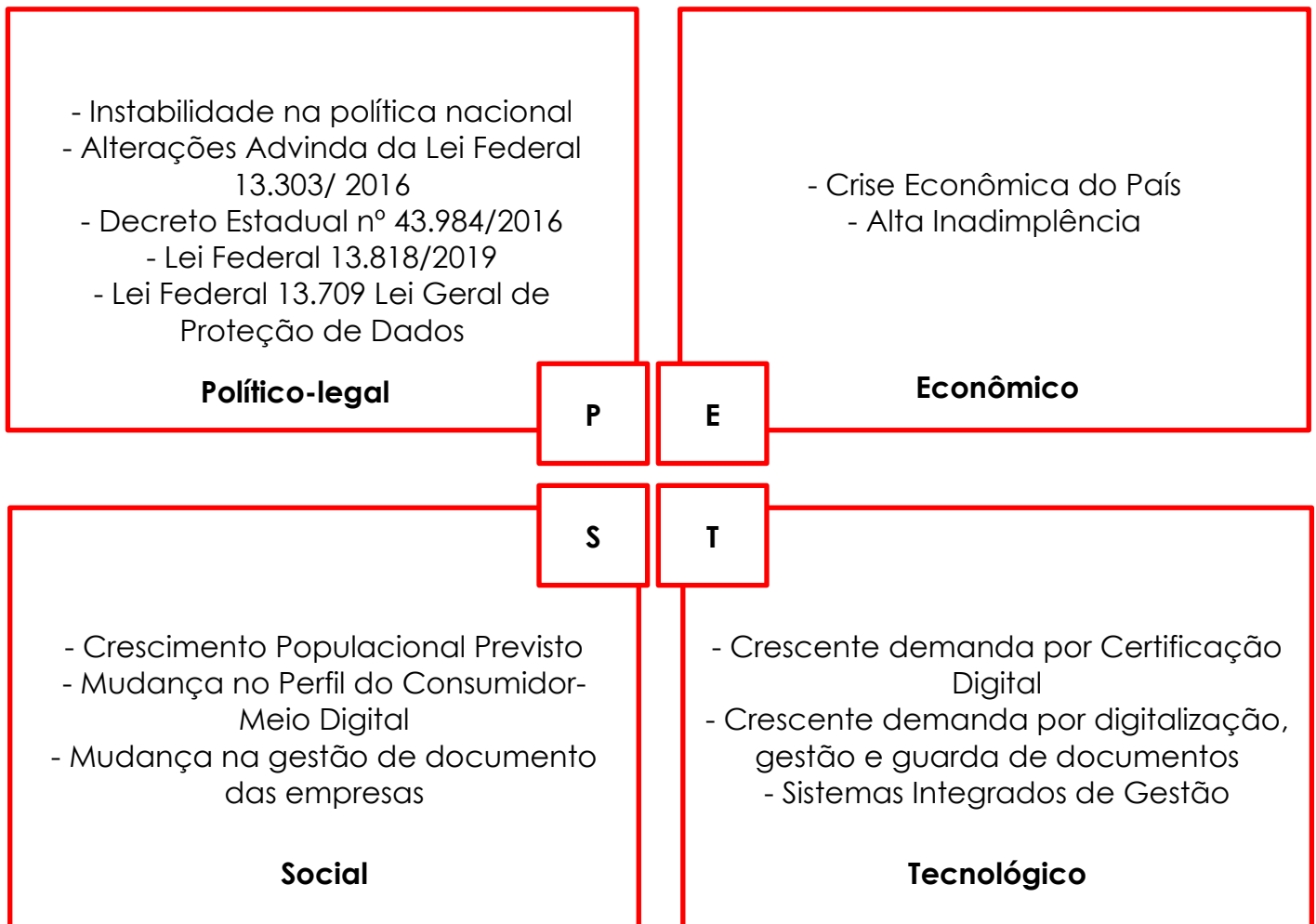
- Contexto atual



- Cenário desejado



3.2. Análise PEST



3.3. Matriz SWOT

	AJUDA	ATRAPALHA
Internas	Forças	Fraquezas
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para novos negócios e investimentos; • Sustentabilidade financeira, inclusive por meio de recursos próprios; • Inovação e qualidade em produtos e serviços; • Infraestrutura e instalações; • Prazo competitivo para cliente externo; • Gestão documental; • Confiabilidade dos dados; • Sistemas de TI funcionais e eficientes; • Segurança da informação; • Política de qualidade de vida; • Qualificação do quadro de pessoal; • Clima organizacional; 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto custo operacional; • Dependência do setor público; • Ausência de uma política comercial sistemática para os clientes, sejam eles públicos ou privados; • Ausência de matriz de competências; • Padronização dos processos; • Baixa integração dos sistemas e páginas da web existentes; • Cultura organizacional de resistência à mudança;
Externas	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> • Novas tecnologias disponíveis; • Inserção em novos mercados; • Realização de pesquisa de satisfação dos clientes; • Alteração nas legislações aplicáveis (exclusividade); • Área digital em expansão; • Crescimento da economia pernambucana; • Entrada em vigor da Lei Federal 13.709 (LDPG). 	<ul style="list-style-type: none"> • Há possibilidade, mesmo que remota, de interferência política na gestão da organização; • Situação econômica e política do país; • Novos concorrentes ao Diário Oficial; • Mercado de impressão em queda (editoriais); • Realização de serviços gratuitos; • Legislação retirando obrigatoriedade de publicações com o D.O.; • Publicação dos Diários Oficiais Municipais; • Entrada em vigor d Lei Federal 13.709 (LDPG).

3.4. Matriz de Stakeholders

Toda construção do planejamento estratégico deve ser realizada identificando quem são seus principais interessados a serem impactados pelas ações definidas no Plano de Negócio e na Estratégia de Longo Prazo. Elencamos abaixo uma lista dos principais *stakeholders* da Companhia Editora de Pernambuco:

Colaboradores internos;	Clientes;
Cidadãos;	Sindicatos;
Instituições da Sociedade Civil (Associações, Grupo Religiosos, etc.)	Bibliotecas;
Fornecedores;	Editoras e Gráficas;
Governo do Estado;	Universidades, faculdades e institutos de pesquisa;
Imprensa;	Conselhos Administrativo e Fiscal.
Poderes Legislativo, Judiciário e Executivo;	

4. TRANSPARÊNCIA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE

É fato que a publicação da Lei Federal nº 13.303/2016 elevou as empresas públicas e sociedades de economia mista a um novo patamar de governança, transparência e profissionalização da gestão. As várias exigências trazidas por ela representaram um ganho para sociedade, a partir do momento que foi reforçada a integridade e necessidade de publicizar ainda mais atos da gestão pública.

Dentro do contexto da CEPE, durante o exercício de 2019, a gestão seguiu com a implementação e com a manutenção de novas rotinas trazidas pela Lei das Estatais. Especialmente sobre o controle interno, no início do ano em análise, foi publicado um novo Decreto Estadual nº 47.087/2019, que trouxe uma nova realidade para as Companhias do setor público do Estado: a necessidade de instituir uma área específica voltada para assegurar a estruturação e implementação de controles internos nas empresas.

Com esse Decreto, novas rotinas passarão a ser adotadas, como a elaboração anual de um PACI – Plano Anual de Controle Interno e de um RACI – Relatório Anual de Controle Interno. Os dois relatórios citados passaram a representar mecanismos de efficientização e melhoria contínua das Companhias. Com o monitoramento e apoio da Secretaria da Controladoria Geral do Estado de Pernambuco – SCGE/PE, a CEPE elaborou e colocou em ação o seu primeiro PACI.

Paralelamente, podemos citar a estrutura de governança corporativa da Companhia que 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. Existem ainda o Comitê de Ética e o SCI (Setorial de Controle Interno), que foram criados no final do exercício em análise e representam um avanço para a Companhia, em aspectos de governança e integridade. O organograma da nossa atual estrutura será apresentado mais adiante.

No que diz respeito à transparência corporativa, a CEPE continuou prezando por esse pilar e permaneceu realizando 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. Desse modo, assim como outras instituições vinculadas ao Governo do Estado, publica informações de relevância para os cidadãos em sua [página da LAI](#). Em 2018, em atendimento a novas exigências legais trazidas em Lei Federal e Decreto Estadual, a CEPE discriminou

todas as informações relevantes sobre seus serviços em plataforma digital disponibilizada pelo governo, por meio da SAD – Secretaria de Administração; a ideia é que essas informações, assim como dos demais órgãos, serão publicadas em site e aplicativo específico para consulta por toda a população pernambucana.

Especificamente sobre a promoção da integridade na Companhia, podemos ressaltar a elaboração do Regimento do Comitê de Ética da CEPE e de outras Políticas também relevantes para a governança corporativa, como a Política de Divulgação de Informações, a Política de Distribuição de Dividendos e a Política de Transações com Partes Relacionadas.

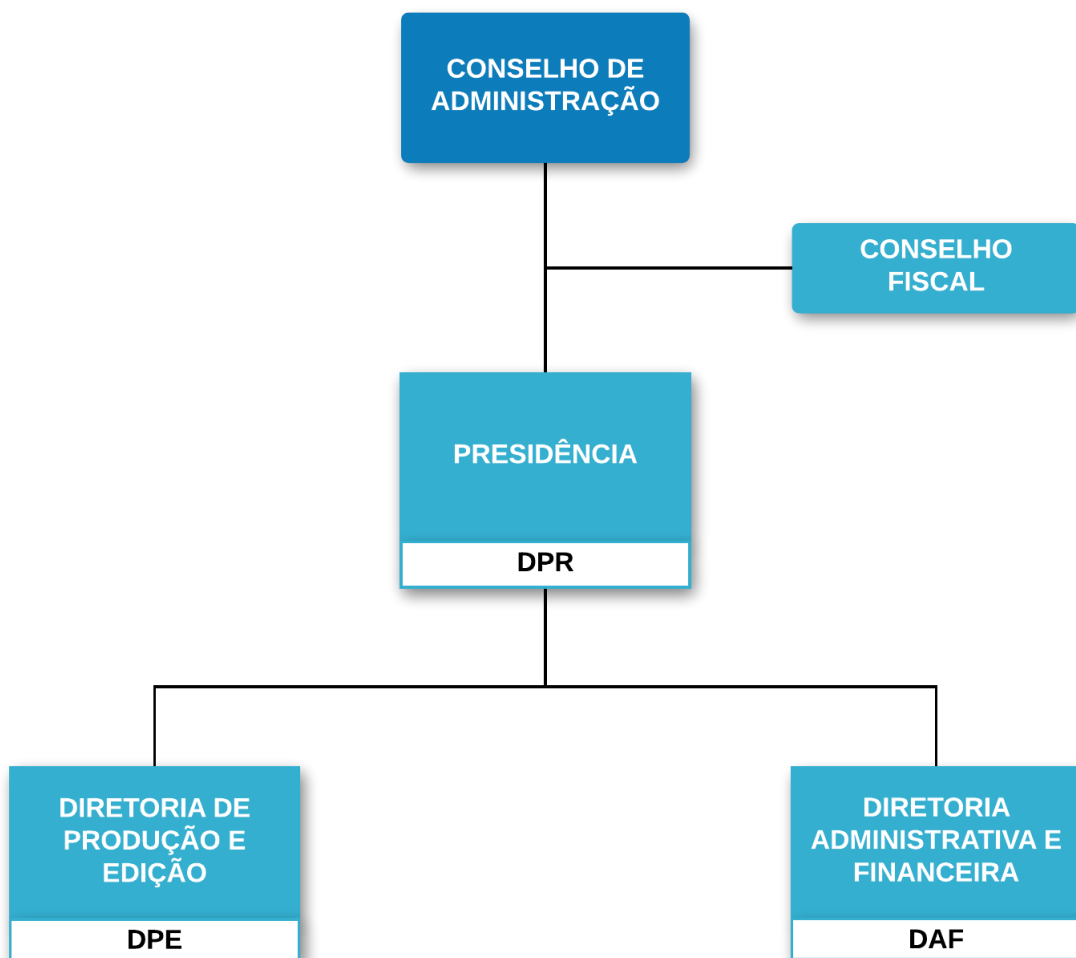


Figura 1 – Organograma da CEPE (visão macro)

5. ESTRATÉGIA E VISÃO DE FUTURO

No entendimento da Alta Gestão da CEPE, manteremos nossa estratégia e nossa visão de futuro sem ocorrer mudanças significativas porque o processo de construção do mapa estratégico realizado anteriormente ainda se mantém aderente aos cenários futuros que precisaremos direcionar esforços.

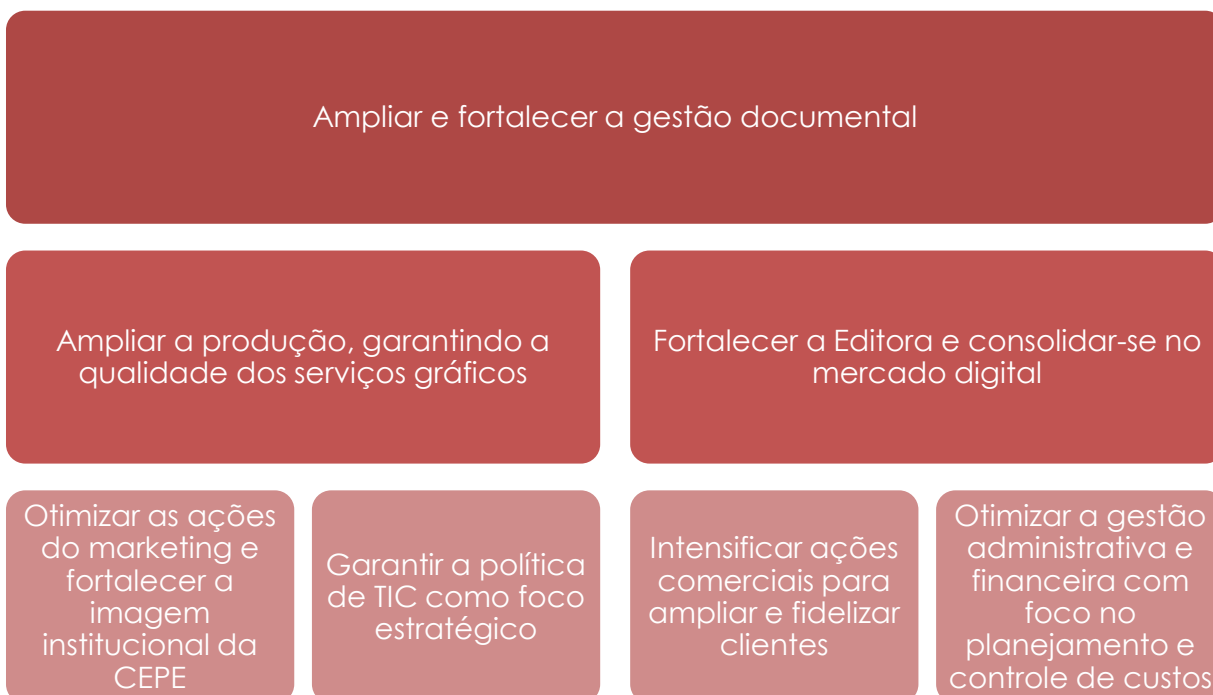
Por isso que, mesmo considerando aspectos das análises realizadas através do diagnóstico institucional, composto por quatro ferramentas de gestão (Matriz SWOT, PEST, Matriz Stakeholders, Análise dos Cenários Externo), haverá apenas uma manutenção do Mapa para o horizonte de 2024, mantendo-se os objetivos estratégicos da Companhia Editora de Pernambuco nos próximos 5 anos.

Abaixo, apresentamos os objetivos estratégicos, agrupando por perspectiva do mapa estratégico da Companhia, que será apresentado mais a seguir:

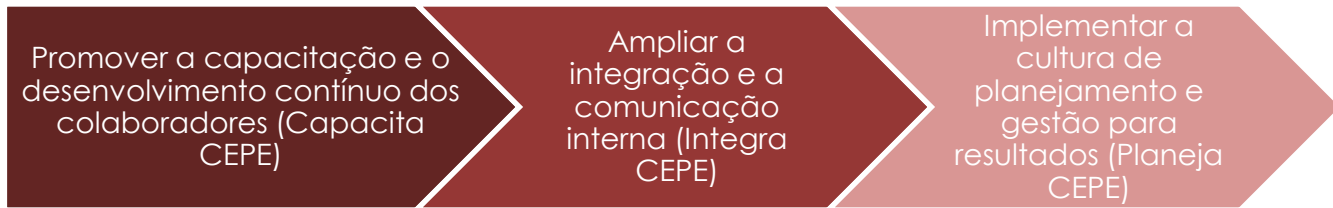
- Resultados:



- Processos Internos:



- Pessoas e Recursos:



5.1. Mapa Estratégico

O Mapa Estratégico apresentado é a representatividade visual das estratégias traçada pela CEPE, atendendo todos os desafios que serão encontrados durante o período definido de 2019 a 2024. E para uma melhor leitura desses objetivos estratégicos, esta ferramenta faz o agrupamento por perspectivas, que seriam: pessoas e recursos; processos internos; e resultados.

A partir da distribuição por perspectivas, os objetivos são descritos de forma sintética e de simples entendimento para todos os colaboradores da empresa. O intuito do Mapa é deixar claro para os colaboradores em quais objetivos a Companhia direcionará esforços e de que forma esses pilares tem uma relação entre si para alcançar os resultados, gerando valor.

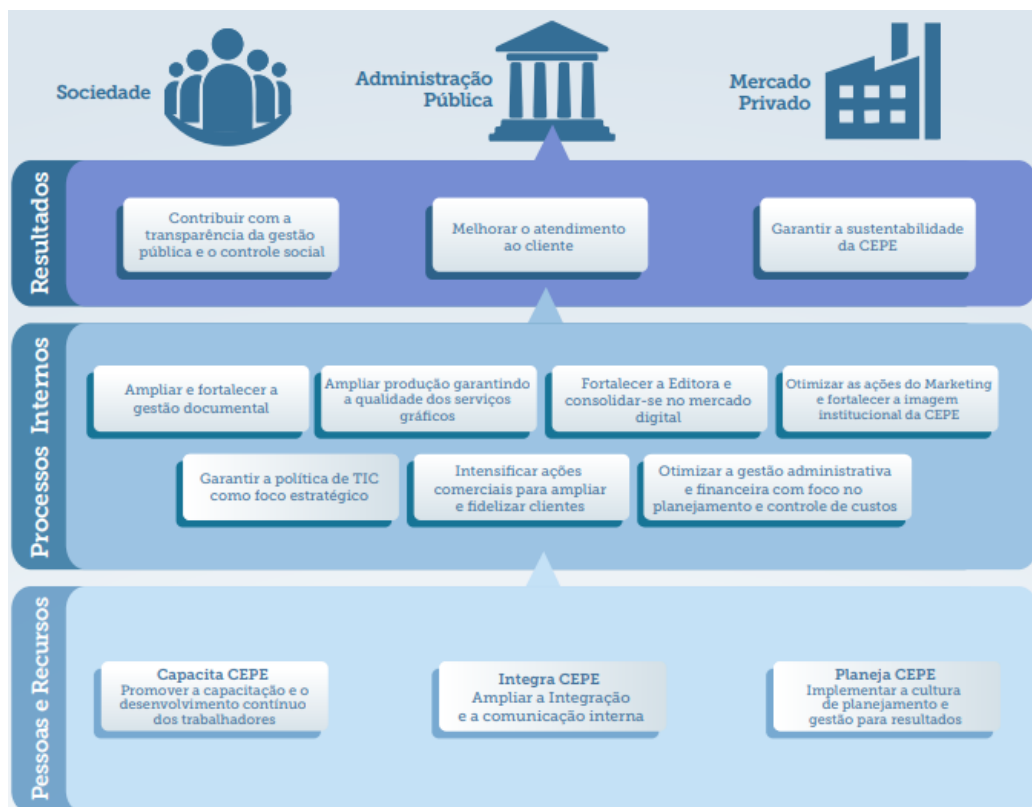


Figura 2 - Mapa da Estratégia

5.2. Indicadores Estratégicos

Após a construção do Planejamento Estratégico em 2017 foram definidos 19 indicadores estratégicos, porém, apenas 5 indicadores que serão priorizados. Estes indicadores foram determinados para serem acompanhados porque refletem uma visão sistêmica do desempenho da empresa. Para próximo ano, um dos indicadores deverá ser substituído por um novo, com objetivo de aferir o ticket médio de cada compra nas lojas físicas e virtual.

Vale lembrar que a escolha desses 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 boa parte dos 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, serão apresentados a seguir os 5 indicadores, discriminando a forma de cálculo, em que ele consiste, a periodicidade de apuração e a diretoria responsável:

a) Faturamento bruto

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

b) Custo de manutenção operacional

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

c) Produtividade de digitalização

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

d) Acessos ao Diário Oficial

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

e) *Índice de satisfação dos clientes

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

*Em construção. Apesar de não ter sido possível a apuração do mesmo no exercício 2019, a gestão da CEPE entender que o mesmo é importante, de forma que deverão ser envidados esforços no sentido de conseguir realizar a pesquisa de satisfação no ano de 2020.

f) Ticket Médio nas Lojas da CEPE e na Loja Virtual

Em que consiste?	Aferir o ticket médio das vendas nas lojas CEPE, que seria o valor médio de cada venda nas lojas da CEPE.
Fórmula de cálculo	Valor das vendas / Quantidade de vendas realizadas
Periodicidade	Mensal
Polaridade	Quanto maior, melhor
Unidade	R\$
Diretoria Responsável	Diretoria Presidência

5.3. Metas e Tetos dos indicadores priorizados

Considerando os indicadores definidos como prioritários para o exercício 2020 e para o horizonte 2024, foram estabelecidos e validados junto à diretoria da CEPE, os seguintes tetos e metas para eles:

INDICADOR ESTRATÉGICO	2020	2021	2022	2023	2024
Faturamento bruto***	R\$ 50,1 Milhões	R\$ 51,9 Milhões	R\$ 53,7 Milhões	R\$ 55,4 Milhões	
Custo de manutenção operacional	R\$ 619,9 Mil	R\$ 650,9 Mil	R\$ 683,4 Mil	R\$ 717,6 Mil	
Produtividade de digitalização	100%	100%	100%	100%	
Acessos ao Diário Oficial	1,27 Milhão	1,31 Milhão	1,35 Milhão	1,39 Milhão	
Índice de satisfação dos clientes*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Ticket médio nas lojas CEPE e na loja virtual**	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

*Indicador ainda não é apurado em construção.

**Indicador em construção.

*** Diante da crise econômica gerada pela Pandemia mundial haverá ajustes nas metas de faturamento e de custo de manutenção operacional.

Vale ressaltar que, a fim de construir uma cultura de melhoria contínua na gestão, as metas e tetos dos indicadores são revisados anualmente. Além disso, as ações e projetos que serão apresentados a seguir, com objetivo de contribuir para o alcance dos resultados são revistos. Lembramos que busca-se também, 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. Ações e Projetos estratégicos para 2020

Definimos metas e tetos para 2020 e para os próximos 4 anos bem arrojadas para nos desafiaros diante das dificuldades que estamos enfrentando. O futuro pode ser incerto, porém, com o bom planejamento podemos projetar cenários que nos possibilitem ajustar nosso percurso.

Para assegurar o alcance das metas e tetos estabelecidos para os indicadores estratégicos prioritários para o ano de 2020, bem como para o horizonte de 2024, foram definidos e validados junto à gestão da CEPE, as principais ações e os principais projetos para serem executados, conforme listado abaixo:

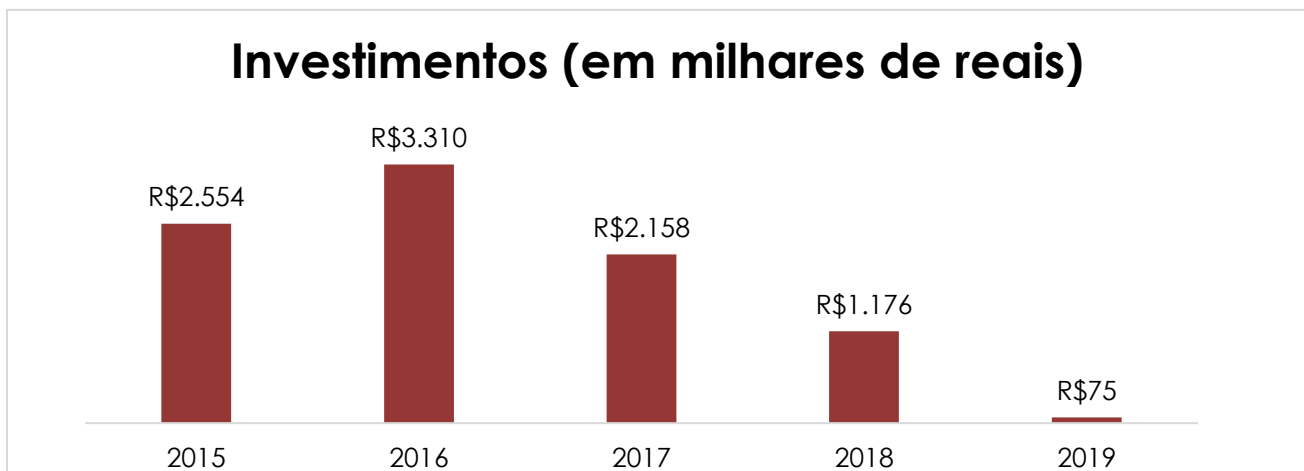
- Fortalecer a prospecção de novos clientes dos Serviços de Digitalização, Gestão e Guarda de documentos;
- Melhorar a gestão cada vez mais das lojas físicas que estão em funcionamento, buscando extrair cada vez mais resultado;
- Aumentar o ticket médio das lojas físicas e do e-commerce;
- Intensificar as ações de marketing promocional em produtos e serviços que tem retorno financeiro melhor;
- Avaliar o comportamento dos novos produtos lançados, como o selo CEPE HQ e coleção PERFIS;
- Manter a organização de eventos de lançamento de livros, realização de feiras e seminários literários e exposições;
- Intensificar a capacitação profissional, por todos os níveis organizacionais;
- Fomentar parcerias de vários campos de atuação da CEPE, com objetivo de ter um retorno sustentável da operação.
- Fortalecimento das ações de endomarketing, com o principal objetivo de estimular os colaboradores e promover a interação e a colaboração. Ações como: Janeiro Branco, Dia do Gráfico, Dia da Mulher, Dia Mundial da Conscientização do Autismo, Dia Mundial do Livro, Hora do Check-Up (Dia de Prevenção e Combate a Hipertensão e Dia Mundial de Combate ao Câncer), Cine Cepe (Dia do Trabalhador), Dia das Mães, SIPAT – Semana Interna de

Prevenção de Acidentes com o concurso “Você faz o show”, dentre outras;

- Realizar de outros concursos literários;
- Visitar escolas para incentivar a adoção dos livros da Editora como paradidáticos;
- Melhorar o controle interno voltado, nesse momento, para organização e padronização dos arquivos correntes da empresa;
- Disseminar informações econômicas e financeiras no ambiente interno;
- Realizar convênios com imprensas oficiais para cessão de uso do Sistema de Diários Oficiais Eletrônicos - S.D.O.E.

6. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS

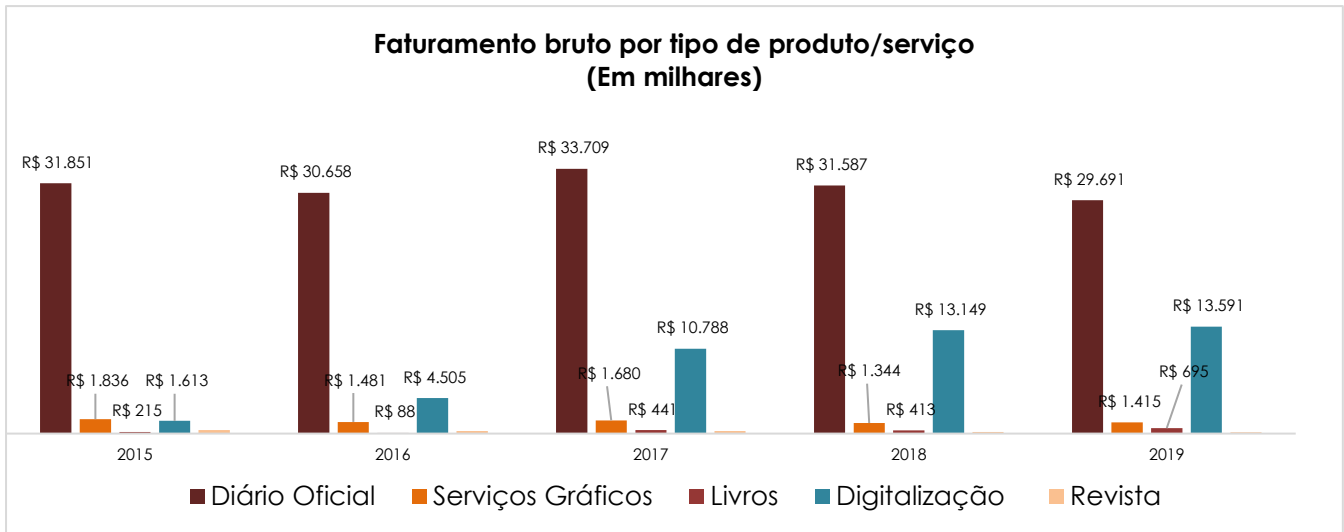
6.1. Investimentos



Comentários:

- Os valores investidos foram realizados com recursos próprios. Percebe-se uma redução brusca de 94% no valor investido, em comparação com exercício anterior. Podemos afirmar que seria o menor valor dos últimos 5 anos.

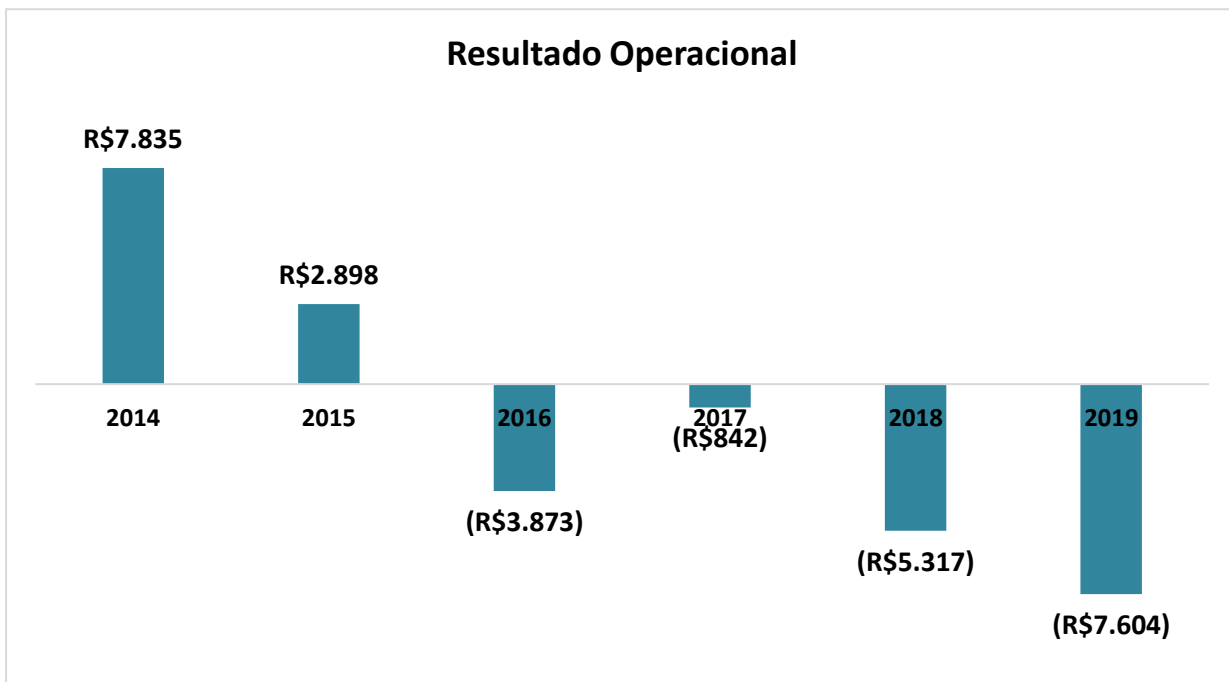
6.2. Mercado e Clientes



Comentários:

- Verificamos que houve uma queda no faturamento bruto quando comparado aos últimos anos. Esse resultado reflete a dependência da receita do Diário Oficial e, conseqüentemente, dos recursos públicos para a sustentabilidade da CEPE. Podemos destacar, como positivo, o crescimento constante do segmento da digitalização e gestão documental, mesmo que o crescimento não tenha se mantido exponencial como nos anos anteriores. O resultado alcançado foi 3,52% maior do que o ano de 2018.

6.3. Operação



Comentários:

- No final do exercício, o resultado operacional abaixo do esperado, demonstrando o impacto do cenário econômico recente

ANEXO I - TERMINOLOGIAS, CONCEITOS E DEFINIÇÕES

TERMO / SIGLA	SIGNIFICADO
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
Stakeholders	Do inglês, pode ser definido como "partes interessadas" da organização.