



**2021**

PLANO DE NEGÓCIOS E  
ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

---

2021-2025

**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



## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CEPE – CICLO 2021-2025**

O presente documento representa uma importante ferramenta de gestão e de transparência corporativa para a Cepe, e configura item relevante para atendimento às exigências trazidas pela Lei Federal nº 13.303/2016.

Este é o quarto ciclo de elaboração deste Plano e será apresentado de uma forma mais integrada, elencando as principais informações e os principais resultados da Companhia Editora de Pernambuco nos últimos anos, bem como as metas e iniciativas estratégicas planejadas para os próximos exercícios.

A atualização deste documento ocorrerá, nos termos da Lei, anualmente, considerando a necessidade de moldar a estratégia de longo prazo ao que a Companhia vem realizando e a possíveis alterações no contexto externo.

**SUMÁRIO**

<b>1. SOBRE NÓS</b> .....	6
<b>1.1. Portfólio de produtos e serviços</b> .....	7
<b>1.2. Principais marcos da nossa história</b> .....	8
<b>2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL</b> .....	9
<b>3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL</b> .....	10
<b>3.1. Análise do cenário</b> .....	10
<b>3.2. Análise PEST</b> .....	11
<b>3.3. Matriz de Stakeholders</b> .....	12
<b>4. TRANSPARÊNCIA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE</b> .....	13
<b>5. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS</b> .....	15
<b>6. ESTRATÉGIA E VISÃO DE FUTURO</b> .....	16
<b>6.1. Mapa Estratégico</b> .....	17
<b>6.2. Indicadores Estratégicos</b> .....	18
<b>6.3. Metas e tetos dos indicadores priorizados</b> .....	21
<b>6.4. Ações e projetos estratégicos para 2021</b> .....	22
<b>ANEXO I - TERMINOLOGIAS, CONCEITOS E DEFINIÇÕES</b> .....	23

## **CONSIDERAÇÕES INICIAIS**

O exercício de 2020 representou um marco na história mundial; sem dúvida, um dos anos mais desafiadores dos últimos tempos. Em termos financeiros, políticos, sociais e de saúde, foram apresentadas novas dificuldades e foi preciso uma grande capacidade de adaptação e gerenciamento de crise.

Durante décadas de existência, passamos por diversos momentos de reformulação da nossa gestão estratégica, com foco na elaboração de projetos que resultassem na melhoria de nossos processos produtivos e na ampliação do portfólio de produtos e de serviços, investindo em tecnologia e modernidade e, ainda, buscando ações que nos permitissem alcançar nossos pilares - cidadania, qualidade e eficiência dos serviços, transparência e sustentabilidade organizacional. Tudo que foi realizado pela Companhia até o presente momento foi sempre com a finalidade principal de apresentar de maneira efetiva à população informações oficiais e essenciais ao exercício da cidadania, ao fomento da cultura e da educação, sempre nos adaptando a fatores políticos, ambientais, sociais, econômicos, tecnológicos e legais.

Especificamente no ano de 2020, todos os setores econômicos foram afetados, em decorrência da pandemia da Covid-19; alguns de forma positiva e outros, a maioria, de forma negativa. A Cepe foi impactada negativamente com queda na arrecadação, registrando menores números de requisições de serviços. Em resposta às políticas públicas adotadas para a contenção do vírus, as organizações precisaram realizar modificações em seus planejamentos, resultando nas alterações em seus calendários institucionais e, no caso da Companhia, ocasionando o cancelamento de eventos, publicações e edições.

No decorrer do presente documento, iremos demonstrar os principais resultados alcançados em 2020, bem como as ações que foram realizadas buscando minimizar os impactos da pandemia da Covid-19 e dar continuidade, dentro do possível, às atividades da Cepe.

Para 2021 e os próximos anos, vemos esperança. O novo ciclo se inicia com a busca pela retomada de objetivos e compromissos não concretizados no exercício anterior, adaptando nossas ações e estratégias a este novo cenário de pandemia.

**A DIRETORIA EXECUTIVA.**

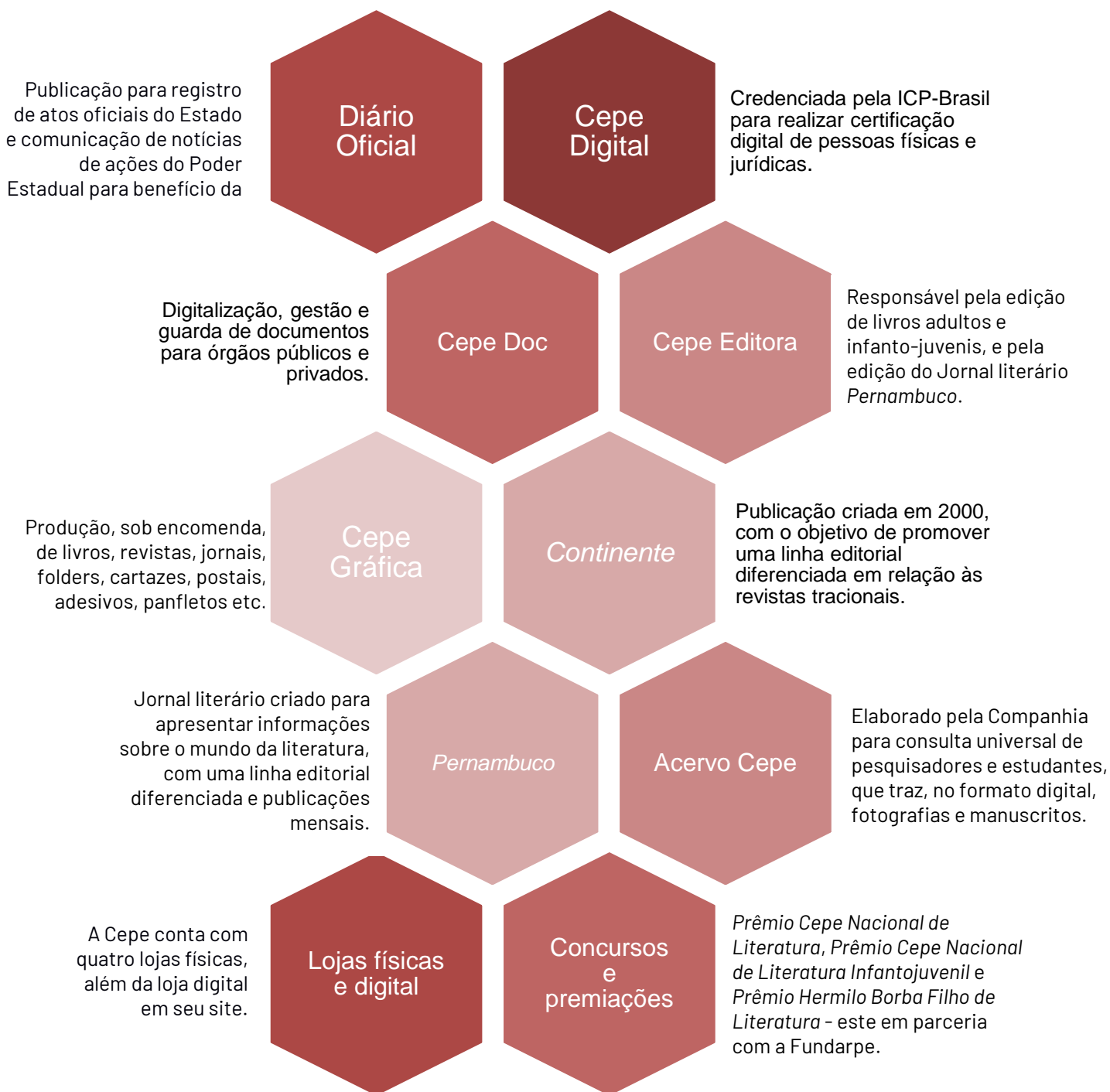
## 1. SOBRE NÓS

A Companhia Editora de Pernambuco - Cepe, foi criada pela Lei Estadual de Pernambuco nº 6.065/1967, durante o Governo de Nilo Coelho, em 1º de dezembro de 1967, com a missão de manter a sociedade informada dos atos governamentais. Ainda, foi intitulada como sendo responsável pela publicação e divulgação do Diário Oficial do Estado, por meio da veiculação de atos, decretos e regulamentos oficiais que deveriam ser executados no âmbito estadual.

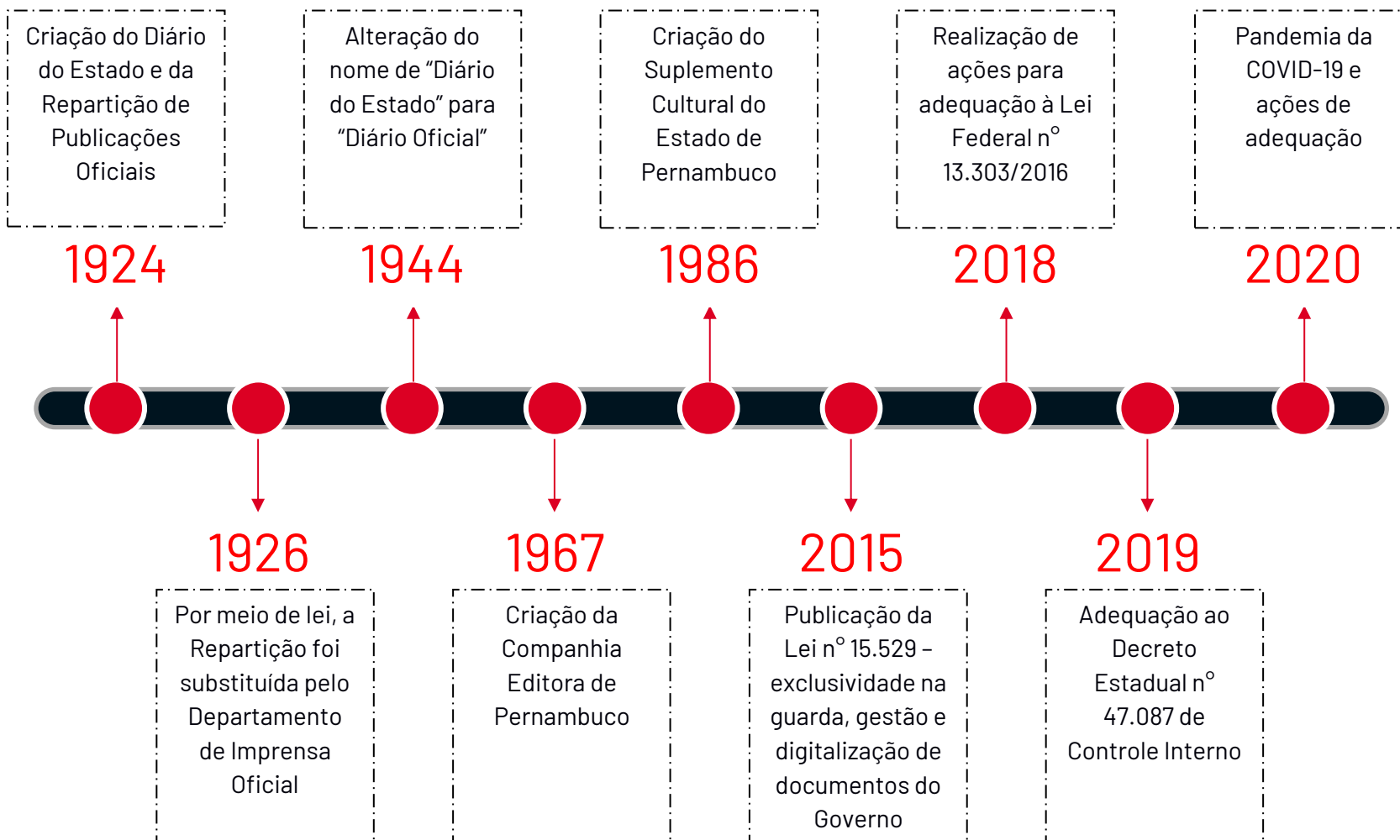
A Cepe compõe a administração indireta estadual, classificada como sociedade de economia mista vinculada ao Estado, por meio da Secretaria da Casa Civil. Com sede administrativa instalada no bairro de Santo Amaro - Recife, seu principal parque industrial contém quase 300 colaboradores diretos e indiretos, que fazem movimentar uma das mais importantes entidades disseminadoras dos atos públicos e da cultura, bem como da gestão e guarda de documentos, em Pernambuco. Possui ainda uma filial no Cabo de Santo Agostinho, onde está localizado o centro de gestão e guarda documental.



## 1.1. Portfólio de produtos e serviços



## 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 2025**

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

### **Valores**

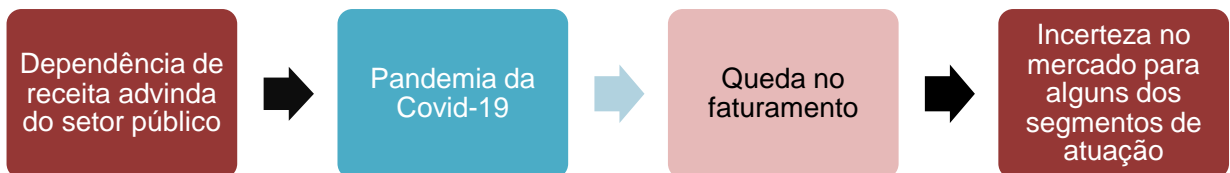


## 3. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Para o ano de 2020, é inviável realizar qualquer análise corporativa sem destacar a existência da pandemia mundial da Covid-19 e seus efeitos políticos, econômicos, sanitários e sociais. Dessa forma, serão destacados a seguir alguns aspectos importantes percebidos no contexto em que a Cepe esteve inserida e o que esperamos que seja percebido para os próximos exercícios.

### 3.1. Análise do cenário

#### - Contexto atual



#### - Cenário desejado

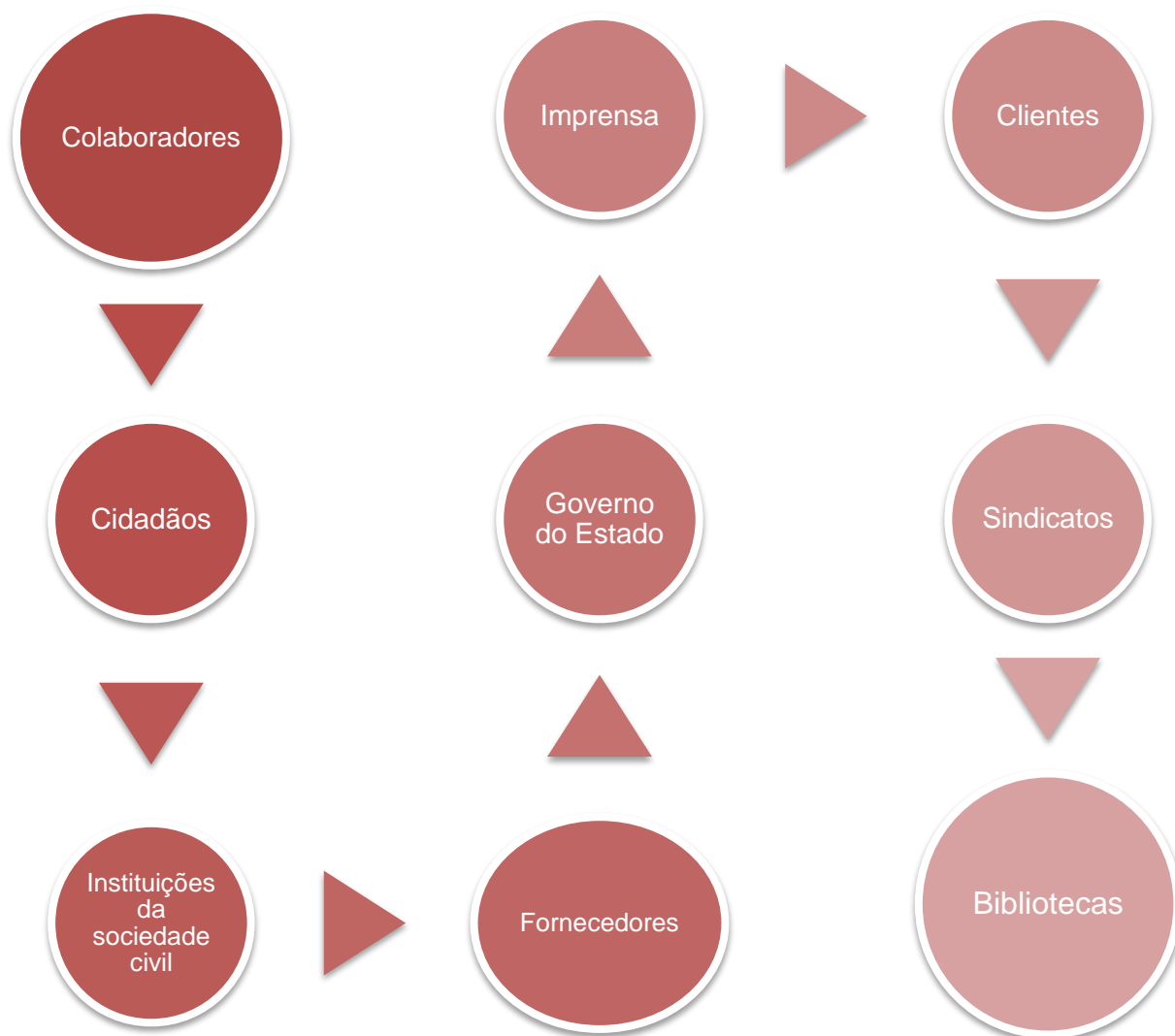


**3.2. Análise PEST**

P	E	S	T
Político-legal	Econômico	Social	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Instabilidade na política nacional</li> <li>▪ Alterações decorrentes da Lei Federal nº 13.709/2018 (LGPD)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intensificação da crise econômica do país</li> <li>▪ Aumento da inadimplência</li> <li>▪ Redução de receita em segmentos dos serviços prestados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pandemia da Covid-19 e os efeitos decorrentes dela</li> <li>▪ Alteração da demanda social por serviços digitais</li> <li>▪ Alteração na forma de armazenamento e gestão documental nas empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Impactos decorrentes da implantação da LGPD</li> <li>▪ Necessidade de investimentos em serviços voltados para perspectiva digital</li> <li>▪ Reforço no uso de ferramentas tecnológicas em decorrência da pandemia da Covid-19</li> </ul>

### 3.3. Matriz de Stakeholders

Para análise das ações corporativas realizadas, bem como das iniciativas estratégicas pretendidas pela gestão de qualquer companhia, faz-se imprescindível a análise do meio na qual a mesma está inserida. Assim, um dos aspectos a serem ratificados são os *stakeholders* diretos e indiretos da Cepe, conforme tabela abaixo:



Todas as partes interessadas acima e outras, como os Conselhos de Administração e Fiscal, demais editoras e gráficas, universidades e institutos de pesquisa etc., de alguma forma, impactam e/ou são impactados pelas ações realizadas e a serem realizadas pela Cepe.

## 4. TRANSPARÊNCIA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE

A gestão da Cepe preza e incentiva continuamente a realização de trabalho técnico e transparente por todo seu quadro de colaboradores, a fim de entregar o melhor resultado possível para seus clientes. Durante os anos de 2018, 2019 e 2020, a Companhia Editora de Pernambuco intensificou a realização de ações voltadas para a transparência e planejamento; algumas delas, também, em atendimento ao trazido com o advento da Lei das Estatais. Além disso, ainda em 2019 e 2020, a Cepe destinou mais esforços do seu corpo gerencial para entendimento e implantação das exigências e recomendações trazidas pelo Decreto Estadual de Controle Interno (Decreto nº 47.087/2019).



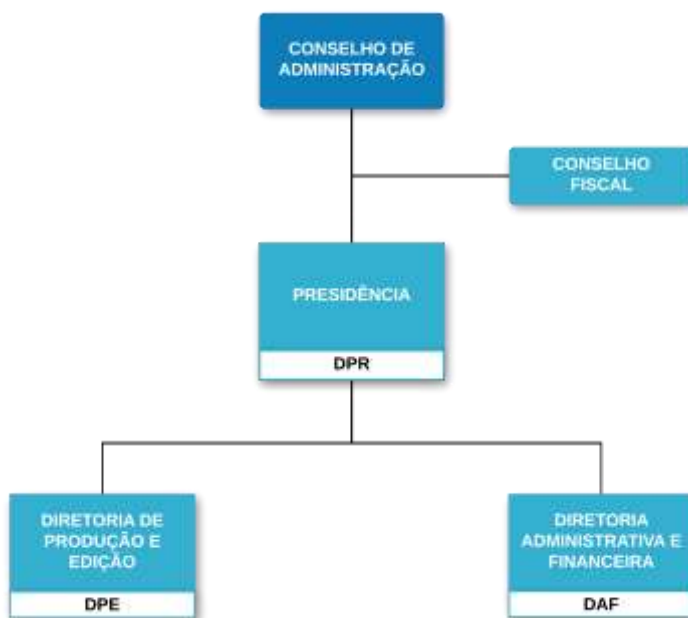
Essa melhoria contínua buscada pela Cepe e evidenciada nos relatórios corporativos divulgados, foi reconhecida pelos órgãos de controle do Estado. A Secretaria da Controladoria-Geral do Estado (SCGE) realiza monitoramento e avaliação do desempenho de todas as estatais de Pernambuco; com isso, são feitos dois *rankings*: um é voltado apenas para as estatais pernambucanas e o acompanhamento dos níveis de adequação das mesmas aos preceitos da Lei Federal nº 13.303/2020 (IAS – Índice de Adequação das Estatais). O outro indicador é o Índice de Adequação ao Sistema de Controle Interno (IAS). No ano de 2019, a Cepe alcançou o primeiro lugar no IAE, conforme divulgação da SCGE.



Além disso, dando continuidade a uma ação já realizada e necessária para fortalecimento da transparência do Estado como um todo, a Cepe continuou publicando informações de relevância para os cidadãos em sua [página da LAI](#). Outra ação já realizada, importante para os três pilares de discussão (transparência, governança corporativa e integridade), que foi mantida em 2020, foi a atualização de suas ferramentas de gestão (como o Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo e a Carta Anual de Governança Corporativa) e de suas políticas, como a de transações com partes relacionadas.

Reconhecendo a importância e a necessidade de aprimoramento contínuo em relação aos temas governança corporativa e integridade, entre os vários cursos viabilizados para os colaboradores no exercício de 2020, a Cepe buscou contemplar temas como: II Seminário de Combate à Corrupção: Governança e Integridade no Estado de Pernambuco, Intensivo da LGPD, Planejamento Estratégico e Curso GRO: Inventário Geral de Risco.

Quanto à estrutura de governança corporativa atual da Companhia, no ano em análise, foram mantidos os órgãos existentes, permanecendo composta por: Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Auditoria Externa e a Diretoria Executiva, constituída 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).



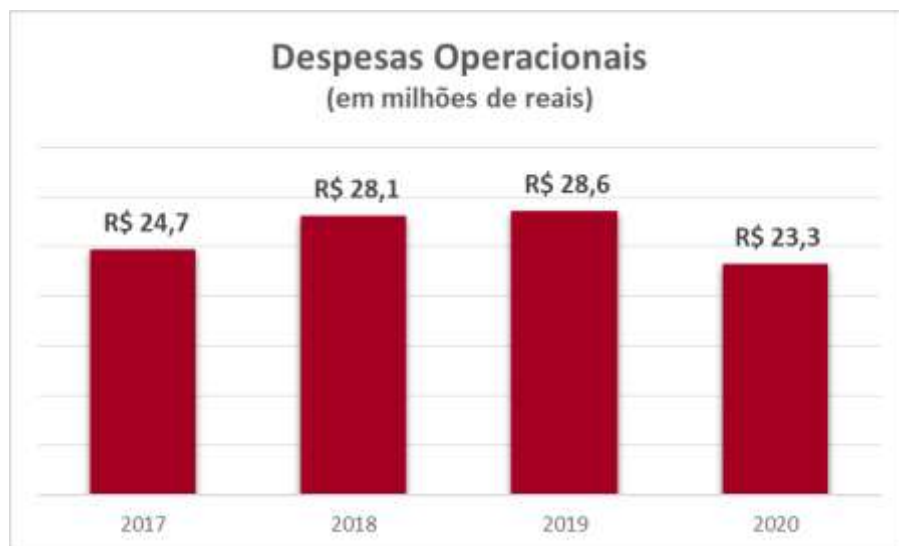
**Figura 1 – Organograma da Cepe (visão macro)**

## 5. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS RESULTADOS



### Comentários:

- É evidente na análise dos números de receita a queda obtida no exercício de 2020, em decorrência principalmente da pandemia da Covid-19. Registrou-se uma redução de 13%, saindo de um patamar médio de receita de R\$ 43,2 milhões, verificada nos últimos três anos, para R\$ 36,7 milhões.



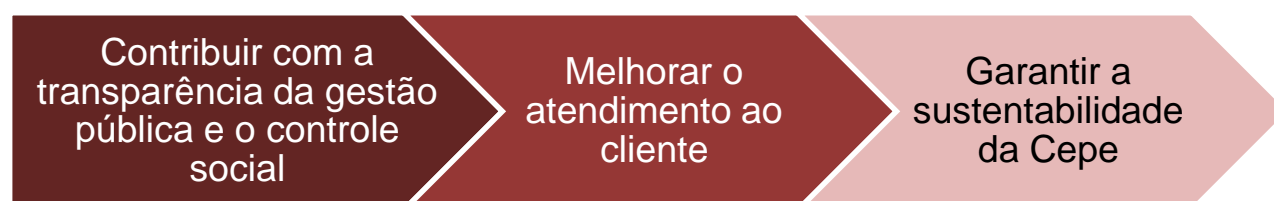
### Comentários

- Analisando o período de 2017 a 2019, percebe-se um incremento gradual, decorrente principalmente do aumento do faturamento em alguns segmentos;
- No exercício de 2020, verifica-se uma redução de quase 20% no valor do ano; analisando de forma mais detalhada, a rubrica que mais contribuiu para essa redução foi a de despesas gerais, que contabilizou um decréscimo de 43%.

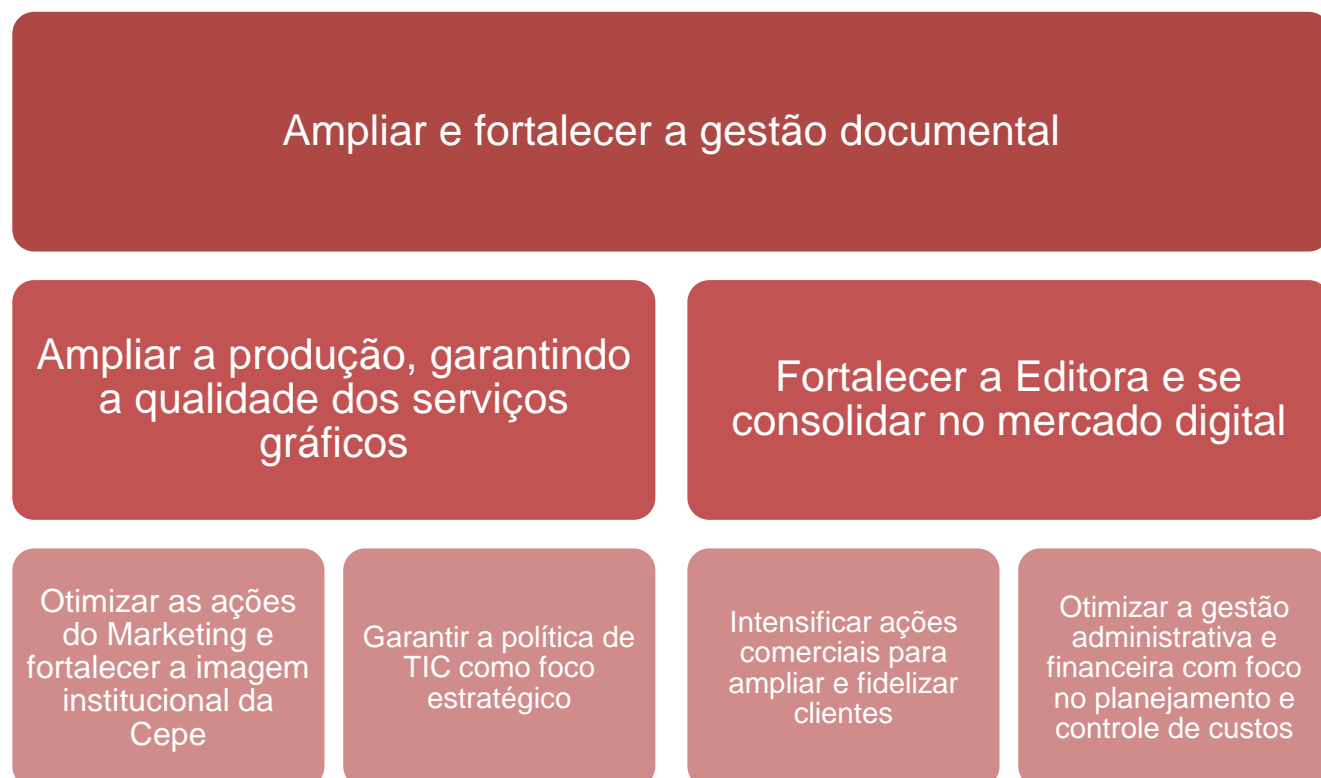
## **6. ESTRATÉGIA E VISÃO DE FUTURO**

Considerando todos os aspectos já apresentados e evidenciados nas análises de cenário e contextualização feita, a seguir, apresentaremos os objetivos estratégicos corporativos da Cepe - divididos por perspectivas organizacionais. É importante ressaltar que, conforme deliberado pela gestão da Companhia, os objetivos estratégicos já definidos foram renovados para o novo ciclo e seguem demonstrados abaixo:

### **- Resultados:**



### **- Processos internos:**





## - Pessoas e Recursos:



## 6.1. Mapa Estratégico

Consolidando de forma visual e esquemática os objetivos e as perspectivas apresentados, bem como os principais *stakeholders* da Cepe, a seguir é demonstrado o Mapa Estratégico corporativo para o período em análise (2021-2025):

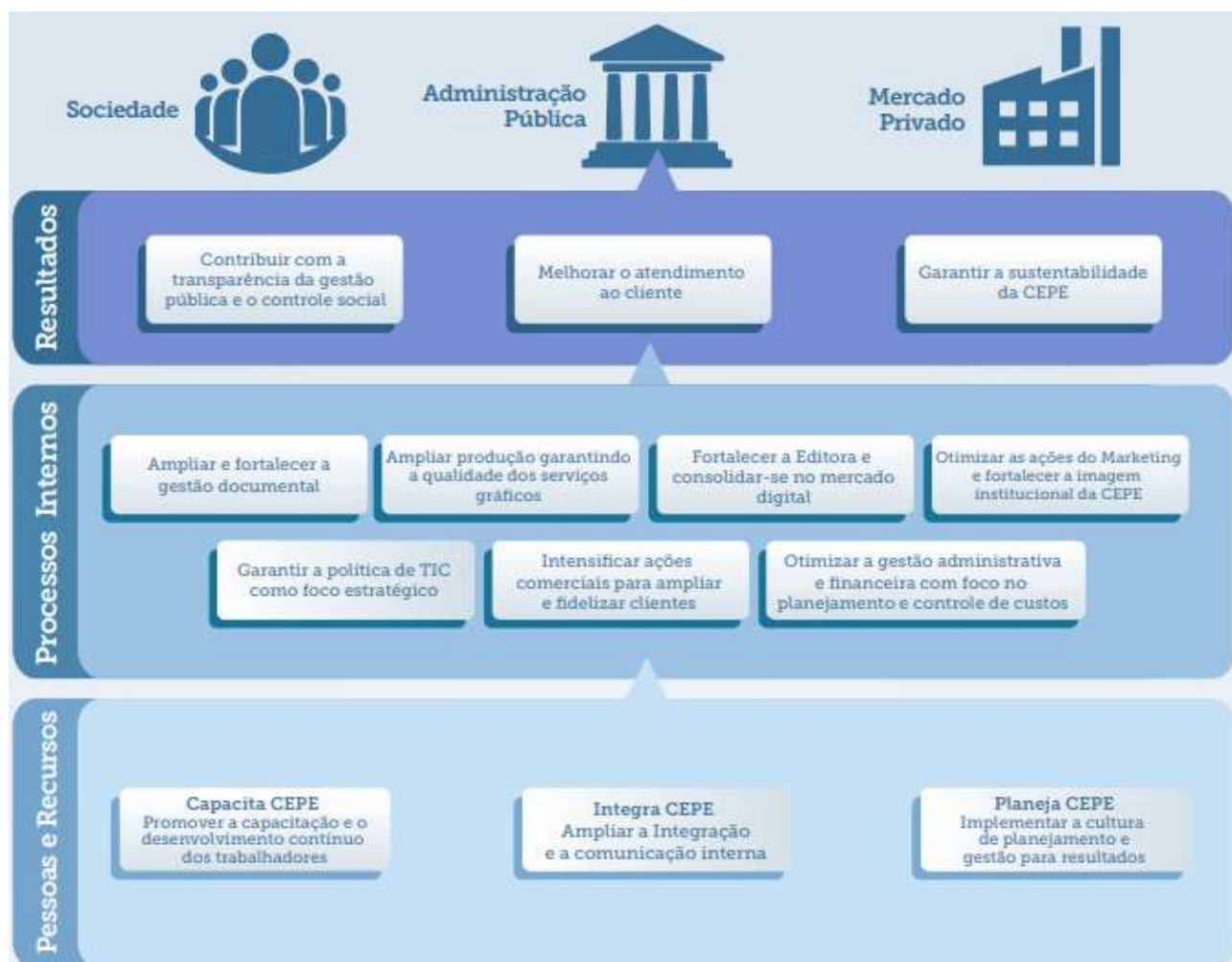


Figura 2 - Mapa da Estratégia

## 6.2. Indicadores Estratégicos

**“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia.”**

**Edwards Deming**



Conforme frase conhecida no meio de gestão e planejamento de um dos gurus da qualidade, não há como se falar em gerenciamento de algum processo sem mensuração dos resultados deste. Assim, parte importante na construção de uma estratégia de longo prazo é estabelecer métricas para que seja possível mensurar o comportamento dos resultados corporativos considerando as ações realizadas e as iniciativas pretendidas.

Não diferente dos outros ciclos, a Cepe definiu indicadores prioritários, de forma a contemplar o acompanhamento minimamente do processo de aprimoramento dos possíveis pontos fracos da empresa, do trabalho realizado para aproveitar as oportunidades identificadas, e ainda o avanço da Companhia de uma forma geral, considerando o cenário restritivo vivido em 2020 e esperado para 2021, em decorrência da pandemia da Covid-19.

Assim, serão apresentados a seguir os 5 indicadores selecionados para o novo ciclo, discriminando a forma de cálculo em que ele consiste, a periodicidade de apuração e a 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) 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.

**c) 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.

**d) 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.

**e) Ticket Médio nas lojas da Cepe e na loja virtual**

<b>Em que consiste?</b>	Aferir o ticket médio das vendas nas lojas Cepe, que seria o valor médio de cada.
<b>Fórmula de cálculo</b>	Valor das vendas / Quantidade de vendas realizadas .
<b>Periodicidade</b>	Mensal.
<b>Polaridade</b>	Quanto maior, melhor.
<b>Unidade</b>	R\$
<b>Diretoria Responsável</b>	Diretoria Administrativa e Financeira.

### **6.3. Metas e tetos dos indicadores priorizados**

Para o estabelecimento das metas e dos tetos dos indicadores prioritários, é importante ressaltar que a gestão da Cepe considerou os impactos econômicos e sociais trazidos pela pandemia da Covid-19. Dessa forma, será possível perceber sensível redução nas metas em comparação aos exercícios anteriores; essa atitude se mostra prudente e necessária, a fim de refletir as reais condições e perspectivas para a Companhia, considerando o cenário de dificuldades vivenciado.

Seguem abaixo discriminados os valores estabelecidos como metas/tetos para os mesmos:

<b>INDICADOR ESTRATÉGICO</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Faturamento bruto	R\$ 40,5 milhões	R\$ 42,2 milhões	R\$ 43,8 milhões	R\$ 45,5 milhões	R\$ 47,0 milhões
Ticket Médio nas lojas da Cepe e na loja virtual	R\$ 65,1	R\$ 67,7	R\$ 70,4	R\$ 73,2	R\$ 76,1
Custo de manutenção Operacional	R\$ 619,9 mil	R\$ 650,9 mil	R\$ 683,4 mil	R\$ 717,6 mil	R\$ 789,3 mil
Produtividade de digitalização	100%	100%	100%	100%	100%
Acessos ao Diário Oficial	1,08 milhão	1,12 milhão	1,17 milhão	1,22 milhão	1,29 milhão

Ratifica-se, mais uma vez, que os indicadores, as metas e os tetos acima apresentados serão revisados anualmente pela gestão da Cepe. Isso é importante para o fortalecimento da cultura de melhoria contínua, bem como para adequar os números corporativos a possíveis eventos externos e internos não previstos que impactem diretamente os resultados (a exemplo da pandemia da Covid-19 iniciada, em Pernambuco, no começo de 2020). Na próxima seção deste documento, serão apresentadas diversas iniciativas corporativas a serem realizadas no decorrer de 2021 que, direta ou indiretamente, contribuirão para o alcance das metas e dos tetos estabelecidos.

#### **6.4. Ações e projetos estratégicos para 2021**

Considerando as incertezas do cenário esperado para 2021, ainda sob efeito e consequências da pandemia da Covid-19 sobre a economia, saúde, política e demais esferas sociais, a gestão da Cepe selecionou algumas iniciativas que serão possíveis de serem desenvolvidas em 2021 para monitoramento estratégico do resultado das mesmas e da contribuição dessas para o alcance dos indicadores estratégicos prioritários.

Desse modo, seguem abaixo alguns dos projetos esperados:



Além dessas ações macro, ainda serão realizadas e monitoradas as iniciativas estratégicas abaixo relacionadas:

- Aumento do ticket médio do e-commerce;
- Intensificação das ações de marketing promocional em produtos e serviços que tem retorno financeiro melhor;
- Intensificação da capacitação profissional por todos os níveis organizacionais;
- Fomento de parcerias em vários campos de atuação da Cepe, com objetivo de ter um retorno sustentável da operação;
- Fortalecimento das ações de Endomarketing, de forma virtual, especialmente voltada para o acolhimento dos colaboradores nesse período de pandemia.
- Melhoria do controle interno.

**ANEXO I - TERMINOLOGIAS, CONCEITOS E DEFINIÇÕES**

<b>TERMO / SIGLA</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
D.O.	Diário Oficial
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 dos fatores externos à empresa (político-legal, econômico, social e tecnológico) que podem influenciar, direta ou indiretamente.
Stakeholders	Do inglês, pode ser definido como “partes interessadas” da organização.
Metas	Referem-se aos valores esperados para alcançar, no caso de indicadores cuja polaridade é quanto maior, melhor.
Tetos	Referem-se aos valores limites para alcançar, no caso de indicadores cuja polaridade é quanto menor, melhor.