



ANÁLISE DE ATENDIMENTO ÀS METAS DO PLANO DE NEGÓCIOS E DA ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

Publicação: 2024
Ano de referência: 2023

SUMÁRIO

CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	3
1. ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS	4
2. ANÁLISE DOS INDICADORES	5
2.1. FATURAMENTO BRUTO.....	5
2.2. CUSTO DE MANUTENÇÃO OPERACIONAL	6
2.3. PRODUTIVIDADE DA DIGITALIZAÇÃO.....	7
2.4. ACESSO AO DIÁRIO OFICIAL	8
2.5. FATURAMENTO DAS LOJAS DA CEPE.....	8
CONCLUSÃO	10

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Em atenção ao art. 23º, § 2º, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, a Companhia Editora de Pernambuco (Cepe) vem, por meio deste documento, tornar público a mensuração do atendimento das metas e dos resultados estabelecidos no Plano de Negócios 2023 e da Estratégia de Longo Prazo 2023-2027.

A análise dos dados contida neste documento foi devidamente aprovada em reunião do Conselho de Administração, realizada no dia 27/02/2024, cumprindo, assim, os preceitos estabelecidos na lei das Estatais.

Os indicadores selecionados pela Cepe para monitoramento de forma estratégica refletem as principais dimensões da empresa, desde a suficiência do caixa até aspectos de desempenho comercial e operacional. No caso dos indicadores estratégicos, são eles os principais instrumentos para uma gestão por resultado eficaz, auxiliando no ajuste tempestivo para manutenção do direcionamento dos negócios da Companhia.

Durante a elaboração do planejamento estratégico da empresa, em 2022, alguns dos indicadores foram mantidos e outros atualizados. Eles foram selecionados por meio de uma análise e pertinência dos mesmos em relação aos objetivos organizacionais. Dos 15 indicadores estratégicos, seis foram priorizados para acompanhamento em 2023, sendo dois deles não aferidos, como veremos mais adiante.

É importante destacar que o planejamento estratégico de uma organização deve sempre acompanhar as alterações do cenário no qual a empresa está inserida. Por isso, ao analisarmos os resultados obtidos no exercício de 2023, serão apresentadas também algumas considerações acerca do desempenho da Companhia.

Por fim, ressaltamos que, anualmente, essas metas e tetos são revisados, considerando os resultados alcançados no exercício e as novas perspectivas de negócios da empresa.

1. ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS

O desempenho da Cepe é realizado sob quatro perspectivas: suficiência de caixa; produtividade operacional; percepção dos clientes e desempenho comercial.

Na perspectiva da suficiência de caixa, consideramos os números relacionados tanto ao que a Companhia arrecada quanto ao que ela gasta, ou seja, busca-se monitorar o equilíbrio e o avanço dos resultados para a saúde financeira da empresa. Já na produtividade operacional, espera-se enxergar os principais resultados da operação da Cepe e o seu crescimento.

Na terceira perspectiva, o olhar é direcionado para o cliente da Companhia e como está o seu nível de satisfação frente aos serviços prestados no exercício. Por fim, no desempenho comercial, são visualizados os resultados numéricos das vendas realizadas em um ou mais segmentos selecionados pela gestão da Cepe para monitoramento dentro do ciclo de avaliação.

Essas quatro perspectivas listadas são de grande relevância e possuem relação direta entre si. Por conta disso, são monitoradas pela empresa. No ciclo de avaliação em foco, os resultados obtidos foram mensurados por meio dos indicadores estratégicos prioritários, constantes em seu Plano de Negócios:

- Faturamento bruto;
- Custo de manutenção operacional;
- Índice de produtividade da digitalização;
- Acessos ao Diário Oficial;
- Faturamento das lojas da Cepe.

Na próxima seção deste documento, serão discutidos os resultados individuais desses indicadores e os pontos relevantes registrados no decorrer do exercício.

2. ANÁLISE DOS INDICADORES 2023

No processo de estabelecimento de metas e tetos da Companhia, foram considerados não só o ambiente interno da organização, mas também o externo a ela. Assim, a CEPE ponderou as incertezas previstas especialmente para 2023.

Neste tópico, será explanada a análise de cada um dos indicadores estratégicos prioritários. É importante salientar que apesar de termos delineado um novo planejamento estratégico, a empresa optou por manter, durante alguns anos, os indicadores já monitorados anteriormente, pois representaram bem, até então, as dimensões que deveriam ser monitoradas. Em 2023, devido a reestruturações ocorridas em duas áreas de negócios da empresa (serviços gráficos e publicações dos periódicos, por exemplo), alguns desses indicadores sofreram alterações, tendo sido substituídos, como veremos adiante.

2.1. FATURAMENTO BRUTO

O faturamento bruto da Companhia reflete o valor bruto auferido pela empresa, decorrente da venda de seus produtos e serviços, sem quaisquer outras deduções. Em 2023, o faturamento real da Cepe foi de aproximadamente 5,7% acima da meta projetada no Plano de Negócios para o exercício, como pode ser observado na tabela abaixo:

Meta 2023	Real 2023	Desvio
R\$ 54,8 milhões	R\$ 57,9 milhões	(3,1 milhões)

Boa parte desse incremento no faturamento da empresa durante o ano de 2023 deve-se, principalmente, ao aumento dos serviços de digitalização e dos serviços gráficos, como detalhado na tabela a seguir:

SEGMENTO	FATURAMENTO 2023	FATURAMENTO 2022	% VARIAÇÃO EM RELAÇÃO A 2022
Publicações	R\$ 22 milhões	R\$ 29 milhões	-24,26
Digitalização	R\$ 24,1 milhões	R\$ 21 milhões	+14,83%
Serviços Gráficos	R\$ 10,2 milhões	R\$ 1,7 milhão	+495,46%
Revista	R\$ 98,8 mil	R\$ 100 mil	-1,51%
Livros	R\$ 1,2 milhão	R\$ 1 milhão	+25,71%
Suplemento PE	R\$ 80 mil	R\$ 122,4 mil	-34,65%
Certificação Digital	R\$ 17,8 mil	R\$ 4,9 mil	257,65%

A expansão desses dois segmentos (digitalização e serviços gráficos) tem sido de fundamental importância para manutenção da saúde financeira da empresa, uma vez que, como já previsto no próprio Plano de Negócios 2023, a receita advinda das publicações no Diário Oficial do Estado - por décadas o principal produto da empresa - vem caindo vertiginosamente nos últimos anos, principalmente após a vigência da Lei Federal nº 13.818/2019, que dispensou a publicação nos Diários Oficiais dos balanços anuais e demais atos societários das empresas SAs. Em comparação a 2022, por exemplo, a empresa faturou R\$ 7 milhões a menos com publicações oficiais.

Em 2023, o segmento de digitalização superou, pela primeira vez, o de publicações no Diário Oficial, representando hoje 40% de todo o faturamento da Cepe. Já o segmento de serviços gráficos praticamente quintuplicou sua receita, refletindo uma nova estratégia adotada pela gestão da Companhia de potencializar e expandir essas atividades.

Apesar de ter variado positivamente mais de 250% em 2023, o faturamento com certificação digital, como apontado em relatórios anteriores, foi de baixa representativa nas vendas da Companhia. O serviço continuou demandando um alto custo operacional por parte da empresa e sua manutenção foi avaliada pela atual gestão como financeiramente inviável. Diante desse cenário, o serviço de certificação digital deixou de ser oferecido pela Cepe.

2.2. CUSTO DE MANUTENÇÃO OPERACIONAL

Este indicador representa o custo dispendido com manutenção operacional no exercício. Assim como os demais indicadores, ele possui relação direta com os objetivos estratégicos selecionados pela Cepe para o período em análise.

Diferente dos indicadores apresentados até o momento, por possuir a polaridade “quanto menor, melhor”, apresenta tetos estabelecidos. No ano de 2023, o indicador registrou resultado negativo, tendo ficado 4,6% acima do teto para o exercício, conforme tabela abaixo:

Teto 2023	Real 2023	Desvio
R\$ 683,4 Mil	R\$ 714,9 Mil	(-31,5 Mil)

Na composição do custo com manutenção operacional, são considerados os seguintes itens: gastos com contratos de manutenção do maquinário; peças para manutenção e reposição; serviços com manutenção das máquinas e clicks (impressões).

A seguir, analisamos de forma detalhada o percentual do impacto de cada item em relação ao total do custo de manutenção operacional da empresa:

ÍTEM	% 2023	% 2022
Contrato	43,9%	42%
Peças	7,89%	15%
Serviços	14 %	12%
Clicks	34,13%	30%

Os custos com os itens “Contrato” e “Clicks” ainda representam as maiores despesas operacionais da Companhia, cenário que deve permanecer nos próximos exercícios. Isso se justifica pela atividade de expansão da gráfica da empresa, uma das estratégias de negócios da Cepe para suprir a queda brusca de receitas advindas das publicações no Diário Oficial. Em comparação ao ano anterior, as despesas dos itens “Contrato” e “Clicks” apresentaram um aumento de 2% e 4%, respectivamente.

Importante destacar que a expansão dos serviços gráficos da Cepe impôs a aplicação de recursos financeiros relevantes, refletindo em maiores gastos operacionais. Em contrapartida, a receita bruta dessas atividades quintuplicou, como explanado em tópico anterior, e, pela primeira vez, essas atividades geraram lucro para a empresa. Esse incremento no faturamento da Companhia, especificamente no segmento gráfico, também foi resultado do contrato firmado com a Secretaria de Educação de Pernambuco, para edição e impressão do material didático da rede estadual de ensino, trabalho semelhante que já vem sendo realizado, há alguns anos, para a Prefeitura do Recife.

2.3. PRODUTIVIDADE DA DIGITALIZAÇÃO

Este indicador é utilizado para apurar a eficácia de produtividade do setor responsável pelo serviço de digitalizações da Cepe. Como pode ser verificado na tabela abaixo, assim como em anos anteriores, atendemos, mais uma vez, a todas as requisições de demanda. O objetivo e compromisso dos clientes são refletidos no atingimento da meta, atendendo 100% dos pedidos de digitalizações no prazo estipulado.

Meta 2023	Real 2023	Desvio
100%	100%	0%

A digitalização representa atualmente mais de 40% do faturamento da Cepe, superando as publicações oficiais (Diário Oficial do Estado). Apenas em 2023, a

empresa faturou R\$ 24,1 milhões com esse segmento, digitalizando mais de 22 milhões de imagens. A maior receita resulta de serviços prestados a órgãos e entidades do Estado. Em relação a 2022, a empresa registrou um incremento de 14% no faturamento desse serviço.

2.4. ACESSOS AO DIÁRIO OFICIAL

Este indicador visa a aferir o volume de acessos à página do Diário Oficial, principal serviço prestado pela Companhia. Ele está diretamente relacionado à missão da Cepe, a de *“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”*. Por isso, esse indicador também foi incluído no rol de prioritários a serem monitorados.

O número de acesso ao DOE, durante o ano de 2023, superou as projeções para o exercício, como observado abaixo:

Meta 2023	Real 2023	Desvio
1,3 milhão	4,9 milhões	3,6 milhões

Acreditamos que o número elevado de acesso ao DOE deve-se, principalmente, a mudanças na estrutura do Governo e secretarias, resultando no aumento nas publicações de portarias e atos de nomeações e exonerações para órgãos e entidades do Executivo Estadual. Consideramos, ainda, que a tendência para os próximos anos é de mantermos o número de acesso próximo aos valores registrados em 2023. Por conta disso, a meta para 2024 foi reajustada no Plano de Negócios.

2.5. FATURAMENTO DAS LOJAS DA CEPE

Monitorado a partir de 2021, o ticket médio teve como objetivo informar o valor médio das vendas por cliente para avaliar o quantitativo de vendas e o potencial de compras dos consumidores. Em 2023, considerando mudanças internas no setor comercial da empresa e revisão de novos indicadores, optamos por não monitorar o ticket médio e acompanhar o desempenho das vendas de livros e periódicos da Companhia.

No último trimestre de 2023, a empresa iniciou o cadastro da Cepe na Amazon. A ideia é concentrar as vendas virtuais dos livros da Cepe, reduzindo, assim, os custos com manutenção e atualização da loja online da empresa, além de garantir uma melhor experiência de compras por parte dos consumidores/clientes, tendo em vista

que a Amazon é hoje uma das maiores referências de e-commerce do mundo, especialmente na comercialização de livros. Até o final do exercício, 39 livros haviam sido cadastrados na Amazon, tendo como meta ampliar para 100% do nosso portfólio.

Ainda em 2023, a empresa participou de três grandes eventos no Estado, nos quais promoveu rodas de conversa e atividades voltadas à disseminação da cultura pernambucana e de incentivo à leitura. No Festival de Inverno de Garanhuns, a Companhia faturou R\$ 22.813,90 em vendas de livros. Já na Feneart e na 14ª edição da Bienal Internacional do Livro de Pernambuco, foi contabilizado, respectivamente, um montante de R\$ 27.813,24 e R\$ 62.757,82 em vendas.

Abaixo, pode-se visualizar o ranking dos 12 livros mais vendidos pela Cepe durante o ano de 2023, em lojas físicas e virtuais:

Posição	12 mais vendidos em 2023	QTD	Vendas
1º	Pelas Ruas que andei: uma biografia de Alceu Valença	1932	R\$ 103.771,96
2º	Guerreiros do Sol: violência e banditismo no NE do Brasil	1065	R\$ 62.017,08
3º	Soparia: de boteco a palco de todos os sons	517	R\$ 21.288,18
4º	Miró até agora	481	R\$ 13.549,64
5º	O corpo desvelado	469	R\$ 26.603,04
6º	Atchim	345	R\$ 5.430,02
7º	A vaca macaca	323	R\$ 10.679,22
8º	Três homens chamados João	265	R\$ 9.645,83
9º	Histórias dos judeus de Pernambuco	252	R\$ 23.256,05
10º	A arte queer do fracasso	204	R\$ 8.359,30
11º	Pernalonga	172	R\$ 7.382,68
12º	Estrelas de couro: a estética do cangaço	136	R\$ 11.794,53

A biografia de Alceu Valença representou o maior volume de vendas da editora em 2023, com o apoio de diferentes ações promovidas pela empresa, em conjunto com o autor e a Relicário Produções Culturais. Já a receita gerada com as vendas da obra “História dos Judeus de Pernambuco” foi a maior já ocorrida em um lançamento promovido pela Companhia. Essas duas obras também lideraram as vendas nas lojas físicas e virtual da

CONCLUSÃO

O ano de 2023 foi marcado não apenas por mudanças internas na Cepe, com a constituição de uma nova Diretoria e Conselhos de Administração e Fiscal. Também foi delineada uma nova estratégia de negócios da Companhia, tendo como objetivo a diversificação da receita da empresa e o corte efetivo de gastos. Para garantir a sustentabilidade financeira da empresa, foi necessário adotarmos algumas medidas não só para reduzir, de fato, contratos e despesas, mas para conduzir nossos processos internos de forma mais eficaz.

Ao analisar os indicadores estratégicos prioritários da empresa e os resultados gerais obtidos, podemos afirmar que algumas iniciativas adotadas internamente já se refletem de forma positiva. O faturamento bruto da empresa, por exemplo, superou a meta projetada para 2023 em nosso Plano de Negócios: mais de R\$ 3 milhões acima do esperado. Mais relevante ainda é que, durante os primeiros doze meses de atuação da nova gestão, conseguimos reduzir consideravelmente o prejuízo da Companhia. Se em 2022 fechamos o exercício em R\$ 11 milhões negativos, em 2023, esses números despencaram para R\$ 1,8 milhão.

Em 2023, a empresa praticamente quintuplicou sua receita no segmento de serviços gráficos, graças aos esforços que temos realizado para divulgarmos nosso parque gráfico, buscando novos parceiros, novos contratos e nos estabelecermos como uma gráfica de referência no Estado, principalmente na prestação de serviços ofertada a outros órgãos e entidades do Poder Executivo. Paralelamente, o segmento de digitalização da Companhia superou todas as expectativas, e, pela primeira vez, foi responsável pelo nosso maior faturamento.

Para diminuir gastos, revisamos, no primeiro semestre de 2023, todos os contratos da empresa, negociando preços e reduzindo despesas, sem comprometer nossas entregas. Ademais, adotamos um planejamento de publicação de livros mais alinhado à realidade orçamentária da Companhia. Por outro lado, tivemos um inevitável incremento dos custos operacionais, uma vez que tanto o setor de digitalização quanto o segmento gráfico demandam bastante investimento e insumos.

Para os próximos exercícios, deveremos melhorar nossos processos internos, reestruturar algumas áreas da empresa, investir em novas máquinas para potencializar nossos serviços, além de capacitar nosso quadro de funcionários e colaboradores, para oferecermos um serviço de excelência e nos consolidarmos no mercado gráfico.