



AD DIPER

**ESTRATÉGIA DE
LONGO PRAZO**

2019 - 2023

1. Apresentação da empresa

- 1.1 Breve Histórico
- 1.2 Objetivo Geral
- 1.3 Principais números da sua operação
- 1.4 Público Interno e Externo

2. Escopo de atuação e propósito

3. Análise do Ambiente

- 3.1 Ambiente de atuação, produtos e serviços
- 3.2 Análise SWOT

4. Objetivos estratégicos

- 4.1 Segmentação dos objetivos e ações prioritárias

5. Análise de Riscos

6. Formulação da estratégia de longo prazo para o atingimento dos objetivos estratégicos

- 6.1 Objetivos e metas
- 6.2 Descrição dos investimentos

1. Apresentação da Empresa

Nome da Empresa e Sede

- Razão Social: AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE PERNAMBUCO S.A.
- CNPJ: 10.848.646/0001-87
- NIRE: 26.3.0003353-4
- Sede: Recife/PE
- Tipo de Estatal: Sociedade de Economia Mista
- Acionista controlador: Estado de Pernambuco
- Tipo societário: Sociedade Anônima
- Tipo de capital: Fechado
- Abrangência de atuação: local

A Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco S.A. (AD Diper) é uma sociedade de economia mista estadual, integrante da administração indireta do Estado de Pernambuco, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDEC) e criada pela Lei Estadual nº 5.783, de 22 de dezembro de 1965, alterada pela Lei nº 5.840, de 26 de agosto de 1966.

Nesse momento, a AD Diper apresenta sua Estratégia de Longo Prazo, nos termos da Lei Federal nº 13.303/2016, e com o intuito de cumprir sua missão institucional, a saber: *apoiar o desenvolvimento econômico e social do Estado por meio de ações indutoras e do apoio aos setores industrial, agroindustrial, comercial, de serviços e de artesanato com foco em inovação.*

Formulado por meio da participação dos colaboradores e respeitando os deveres do Código de Ética e Conduta da estatal, esta Estratégia de Longo Prazo voltou seu enfoque às questões materiais, a fim expressar o compromisso institucional na busca por uma gestão responsável e transparente, conforme esperam seus acionistas e demais públicos relacionados, dado que se trata de uma sociedade de economia mista.

Registra-se, nesta oportunidade, o esforço corporativo para aperfeiçoar a sistemática de planejamento, execução e avaliação de ações e metas contidas em seu Mapa da Estratégia traçado para o período de 2018 a 2024, o qual se entende servir como ferramenta de gestão norteadora de ações e de alocações de recursos financeiros, tecnológicos e humanos da AD Diper, ao longo do ano de 2019.

1.1 Breve Histórico

A AD Diper foi criada em 22 de dezembro de 1965 como uma sociedade de economia mista (Lei nº 5.783/1965), durante a gestão do Governador Paulo Pessoa Guerra. Em 26 de agosto de 1966, por meio da Lei nº 5.840, o chefe do Poder Executivo autorizou subscrever capital na sociedade Companhia de Desenvolvimento de Pernambuco, Crédito, Financiamento e Investimento – Comper. No mesmo ano, essa sociedade teve sua denominação alterada para Companhia de Desenvolvimento de Pernambuco – Distritos Industriais (Comper – DI).

No início de suas atividades, a Companhia, localizada no Distrito Industrial do Cabo de Santo Agostinho, numa área de 764 hectares, era responsável por adquirir áreas para a implantação de distritos industriais (DIs) e novas indústrias que, por sua natureza, não pudessem se localizar em DIs, organizar e administrar os DIs do Estado (atuais e futuros) e alienar, em condições estimuladoras, aos interessados em empreendimentos industriais no Estado, de lotes ou parcelas de terrenos.

Em 6 de setembro de 1968, durante o Governo de Nilo de Sousa Coelho, a Comper-DI teve sua razão social modificada para Distritos Industriais de Pernambuco S/A (DI-PER), agora com sede no Recife. A DI-PER tinha como finalidades principais realizar aquisição, planejamento, organização, administração de áreas destinadas à implantação de Distritos Industriais, Distritos Comerciais e Distritos Agroindustriais ou outras ligadas ao setor industrial e atividades correlatas; financiamento, a título de incentivo, para aquisição de áreas ou edifícios, destinados à implantação de unidades industriais e agroindustriais; incentivar o intercâmbio e relacionamento das empresas industriais instaladas no Estado, com outras, em qualquer parte do território nacional e no estrangeiro.

Em 18 de maio de 1972, a DI-PER sofreu nova alteração em sua razão social, passando a ser reconhecida como Companhia de Desenvolvimento Industrial de Pernambuco (Diper), com sede na Rua da Aurora, nº 1377, no bairro da Boa Vista, onde atualmente funciona a Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado.

Duas décadas depois, no ano de 1992, durante a administração do então Governador Joaquim Francisco de Freitas Cavalcanti, teve sua sede social transferida para o endereço que ocupa até hoje, na Avenida Rosa e Silva, nº 347, bairro das Graças, e foi modificada sua razão social para Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (AD Diper), denominação em vigor até os dias atuais.

Além do novo endereço, a mudança trouxe modificações na composição gerencial da Agência, que passou a ser dirigida por um Conselho de Administração, um Conselho Fiscal e um corpo diretivo, sendo entidade vinculada a então Secretaria Estadual de Indústria, Comércio e Turismo. Ações de apoio aos setores industrial, agroindustrial, comercial, de serviços, florestal e mineral foram englobadas naquela época, junto com a implementação de ações de fomento e de atrações de investimentos com mecanismos próprios e do Governo do Estado.

A partir de 2007, na gestão do então Governador Eduardo Campos, e com o advento da Secretaria de Desenvolvimento Econômico a qual passou a ser vinculada, a AD Diper recebeu a orientação da administração estadual de concentrar ainda mais seus esforços no sentido de contribuir para a interiorização do desenvolvimento, estimulando a instalação de empresas dos setores industrial, comercial e de serviços no interior do território pernambucano, inclusive promovendo ações em prol das cadeias e dos arranjos produtivos locais.

Vale lembrar ainda que na AD Diper, surgiram projetos importantes para Pernambuco e que, posteriormente, se tornaram, também, entes da Administração Pública como o Complexo Industrial Portuário Eraldo Gueiros (Suape), criado na gestão do Governador Eraldo Gueiros Leite, em 1978, e a Agência de Empreendedorismo de Pernambuco (Age), instituída em 2010 como Agência de Fomento de Pernambuco (Agefepe), pelo Governador Eduardo Campos.

A Fenearte, maior feira de artesanato da América Latina, também surgiu na AD Diper, que a executa desde julho de 2020. A Fenearte, juntamente com o Centro de Artesanato de Pernambuco, com sedes no Recife e em Bezerros, também geridos pela Agência, é, atualmente, as principais plataformas de geração de negócios do setor no estado.

1.2 Objetivo Geral

As atividades econômicas da empresa possuem o interesse público subjacente de apoio ao desenvolvimento econômico e social do Estado, atuando, principalmente, através:

1. Atração de investimentos produtivos;
2. Melhoria do ambiente de negócios;
3. Implantação e gestão de loteamentos industriais;
4. Fomento aos Arranjos Produtivos Locais;
5. Estímulo às Exportações;
6. Fomento à economia criativa;
7. Comercialização de energia elétrica de fontes renováveis no mercado livre;
8. Estímulo ao adensamento das cadeias produtivas.

1.3 Principais números

Especificamente no tocante aos resultados alcançados no ano de 2018, podemos destacar que a AD Diper cumpriu com êxito o objetivo de **Incrementar as ações para atração de investimentos, estabelecendo atividades econômicas prioritárias**, tendo em vista, por exemplo, a identificação de indústrias e importadoras do Sul e do Sudeste faturando para atacado e varejo em Pernambuco; a abertura de espaço para apresentações, em São Paulo e no Rio Grande do Sul, sobre os diferenciais competitivos de Pernambuco destinadas a grupos de potenciais investidores; a identificação/criação de oportunidades para implantação de centros de serviços compartilhados de grandes empresas; o desenvolvimento de ações comerciais na área de TIC – Data Centers, cabos submarinos e centros de desenvolvimento de grandes empresas.

No que diz respeito ao objetivo **Estruturar as ações de Arranjos Produtivos Locais, institucionalizando um método de seleção de projetos**, a AD Diper institucionalizou o Regulamento de Contratações e a Política de Convênio, instrumentos que passaram a nortear a celebração de convênios e patrocínios. Para as Entidades sem fins econômicos, por exemplo, foi estabelecido que a eleição dos projetos passasse a ser feita através de editais de chamamento público, conferindo transparência, controle e objetividade dos parâmetros de seleção. No ano passado, a Diretoria Executiva promoveu 16 projetos para o fortalecimento dos APLs.

Para o objetivo **Promover a melhoria das rotinas internas, aprimorando os parâmetros estabelecidos**, na administração dos distritos industriais, os contratos de alienação de áreas contam com duas figuras jurídicas importantes para o controle desse processo, o Fiscal e o Gestor, sendo a gestão do processo supervisionada de sorte a instar as medidas preventivas e corretivas eventualmente necessárias. Além disso, os loteamentos de propriedade e gestão da AD Diper possuem controle e monitoramento permanentes, feitas por gerência própria para tal fim, com o objetivo de mitigar problemas e tomar ações de forma mais célere, inclusive com a realização de visitas rotineiras que verificam possíveis descompassos legais e administrativos. Em termos de monitoramento empresarial, em 2018, foram elaborados 194 relatórios e encaminhados à análise do gestor aproximadamente 20 contratos para possível rescisão contratual.

Sobre **Requalificar periodicamente os Loteamentos Industriais próprios**, foi demonstrado que a Diretoria Executiva envidou esforços, por exemplo, para a conclusão do acesso viário do

Distrito Industrial de Bezerros; a construção do acesso viário de Goiana (80% concluída); a construção do acesso viário de Arcoverde (70% concluída).

Acerca da Promoção da Economia Criativa, foi realizada a **Fenearte 2018**, cuja movimentação foi de mais de R\$ 43 milhões durante os 12 dias do evento, em julho. Além de realizar a maior feira de Artesanato da América Latina, a Agência administra os Centros de Artesanatos de Pernambuco – Unidade Recife e Unidade Bezerros. Assim, no que diz respeito a **Incrementar o volume de vendas do Centro de Artesanato – Recife**, a receita com venda de mercadoria em 2018 pelo CAPE Recife foi de R\$ 2.530.092,00.

Por fim, em termos de **Promover a cultura empreendedora dos artesãos**, foi viabilizada a participação de artesãos pernambucanos nos eventos Casacor, 11º Salão do Artesanato (São Paulo), 29ª Feira Nacional do Artesanato (Minas Gerais) e Mostra Recife Feito à Mão. As ações também foram estendidas à realização do Seminário “Como exportar arte e artesanato de Pernambuco para a França” e à 1ª Rodada de Negócios Internacionais do Artesanato em Pernambuco, realizada no período da Fenearte 2018, além de visita, entrevista e inscrição de três empresas para o Projeto Rota Global do PNCE - Plano Nacional de Cultura Exportadora (PNCE).

1.4 Público Interno e Externo

Alcançando 54 anos de fundação em 2019, a AD Diper detém um direcionamento técnico e qualificado, observado na seleção dos colaboradores que atuam na instituição, bem como na gestão e nos processos que norteiam suas ações. Para tanto, foi necessário estruturar o organograma, com atividades bem definidas, processos institucionalizados, além de adotar uma metodologia na qual todas as ações são realizadas por meio de projetos consistentes, possibilitando a definição de objetivos claros, tarefas e metas resultando em maior eficácia.

A AD Diper é administrada por um Conselho de Administração e uma Diretoria. O Conselho de Administração, órgão de deliberação colegiada, é constituído por:

I – 01 (um) representante do Acionista Majoritário;

II – 01 (um) representante dos Acionistas Minoritários;

III – 01 (um) membro independente;

IV – 03 (três) membros de livre escolha da Assembleia Geral.

O Presidente do Conselho de Administração é eleito pela maioria dos presentes na Assembleia Geral que inaugura cada mandato.

No que se refere à Diretoria Colegiada da AD Diper estará assim composta em 2019:

- a) 01 Diretoria da Presidência;
- b) 01 Diretoria de Incentivos Fiscais;
- c) 01 Diretoria de Atração de Investimentos;
- d) 01 Diretoria de Planejamento, Fomento e Inovação;
- e) 01 Diretoria de Gestão;
- f) 01 Diretoria de Comercialização de Energia
- g) 01 Diretoria de Promoção do Artesanato e da Economia Criativa.

A Agência conta ainda com Conselho Fiscal, funcionando de forma permanente, sendo composto por 03 (três) membros efetivos e de igual número de suplentes, sendo:

I – 01 (um) Conselheiro e seu respectivo suplente indicados pela Secretaria de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco;

II – 01 (um) membro (pelo menos) indicado pelo ente controlador, que deve ser servidor público com vínculo permanente com a administração.

Embora a AD Diper identifique a necessidade de renovação do corpo efetivo, é possível observar uma significativa continuidade no corpo de colaboradores, possibilitando a sequência dos projetos planejados e em execução. A AD Diper, conta com 161 colaboradores, dos quais 52 são funcionários efetivos e 109 são ocupantes de cargos comissionados.

Como já mencionado, a AD Diper é integrante da administração indireta do Estado de Pernambuco, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDEC). O mercado de atuação da Agência alcança de pequenos produtores rurais e artesãos até grandes empresas que desejem instalar em Pernambuco suas plantas industriais. A seguir, o portfólio de produtos e serviços será mais bem detalhado.

2. Escopo de atuação e propósito

De forma a direcionar seus objetivos, a AD Diper conta com um conjunto de princípios que, desdobrados em sua missão, visão e valores, orientam a gestão e concretizam o trabalho ofertado à sociedade.

Conforme o Mapa da Estratégia traçado para o período de 2018 a 2024, anteriormente citado, a **Missão** da AD Diper é apoiar o desenvolvimento econômico e social do Estado por meio de ações indutoras e do apoio aos setores industrial, agroindustrial, comercial, de serviços e de artesanato com foco em inovação.

A **Visão** pretendida é alcançar a excelência no fomento ao desenvolvimento local, sendo referência nacional na inovação de processos, na gestão de recursos públicos e na parceria com o setor privado.

A Agência prima pelos seguintes **Valores**:

- Excelência na prestação de serviços;
- Inovação;
- Eficácia econômico-financeira;
- Valorização do capital humano;
- Ética e transparência.

3. Análise do Ambiente

Diversas técnicas podem ser utilizadas para se fazer uma análise de ambiente adequada a cada realidade organizacional. Para o momento atual da AD Diper, foi utilizada a técnica de Análise SWOT com cruzamento das informações dos quadrantes de fatores internos (forças e fraquezas) e fatores externos (oportunidades e ameaças), possibilitando um diagnóstico mais criterioso com a apuração das variáveis que interferem no desenvolvimento da agência e a projeção de um novo cenário para a instituição. Assim, por meio da análise de ambiente, pôde-se avaliar o cenário no qual está inserida e as suas implicações para a instituição.

3.1 Ambiente de atuação, produtos e serviços

Na dinâmica de **atração de investimentos produtivos**, a AD Diper tem sido pioneira em relação aos demais estados do Nordeste, apresentando uma equipe estruturada e qualificada, com recursos que possibilitam ampliar sua área de atuação, participando de feiras e eventos, assim como realizar visitas estratégicas. Essa equipe atua juntamente aos empresários no diálogo com os diversos entes públicos, na esfera estadual e municipal, bem como apoia os empreendedores fornecendo informações pontuais e estratégicas sobre as melhores condições para se investir no Estado, identificando os locais mais viáveis para o sucesso do negócio e **melhoria do ambiente**.

A respeito de áreas disponíveis para a instalação ou ampliação de bases empresariais, a AD Diper administra a comercialização terrenos, bem como coordena as ações de engenharia, abertura, manutenção, recuperação, reforma e modernização dos **loteamentos empresariais** sob sua responsabilidade (27 no total).

No entanto, a ação da AD Diper não se limita à prospecção do empreendimento. Com a vinda do investimento para Pernambuco é realizado um trabalho de **monitoramento e apoio às empresas**, conhecido como *aftercare*. Esse trabalho é realizado tanto para as empresas em implantação, quanto nas empresas em operação. No primeiro caso, verifica-se o cumprimento dos prazos e é possível apoiar as demandas geradas pelos empresários, tais como água, energia elétrica, telefonia e licenciamentos.

Após a instalação das empresas, é possível analisar se os investimentos anunciados foram realmente aplicados e identificar possíveis problemas na operação do empreendimento que podem ser solucionados com o intermédio da Agência. Essa aproximação com as empresas promove um vínculo de confiança junto ao Governo do Estado, que oferece suporte aos investimentos em todas as etapas.

Quanto ao cumprimento dos contratos, os estabelecimentos que vêm para o Estado encontram um ambiente de segurança jurídica dos **incentivos fiscais**, obtidos por meio do Programa de Desenvolvimento do Estado de Pernambuco (Prodepe), emitidos pelo Chefe do Poder Executivo. O programa foi instituído pela Lei nº 11.675, de 11 de outubro de 1999, e regulamentado por meio do Dec. nº 21.959, de 27 de dezembro de 1999, e respectivas alterações. O Prodepe destina-se a atrair novos investimentos para Pernambuco e manter em seu território aqueles já existentes, sendo um dos mais robustos do gênero, pela abrangência e escalonamento de percentuais em função da localização dos empreendimentos, e transparente, por dar publicidade aos atos através de decretos específicos no Diário Oficial, diferentemente da maioria dos programas mantidos em funcionamento no Brasil pelos governos estaduais.

Cabe à AD Diper secretariar as reuniões do Comitê Diretor do Prodepe e do Conselho Estadual de Políticas, Industrial, Comercial e de Serviços (Condic) e analisar e emitir os competentes pareceres e minutas dos decretos sobre os projetos e pleitos submetidos àquele Colegiado, como também analisar os processos de comprovação do Fundo de Inovação do Estado de Pernambuco (INOVAR/PE). Formado por diversas Secretarias de Estado e instituições representantes da iniciativa privada, o Condic analisa e aprova o enquadramento dos pleitos de incentivos fiscais e dos projetos enviados pelas empresas nacionais e internacionais que desejam se implantar em Pernambuco, avaliando o mérito social e econômico dos respectivos empreendimentos.

Outro importante diferencial da AD Diper é **estimular os Arranjos Produtivos Locais (APLs)**, integrando o médio e pequeno produtor ao dinamismo econômico local, inclusive estimulando a inserção das empresas e produtos pernambucanos no mercado internacional, por meio das **exportações**. Em pouco mais de uma década (2007 e 2018), a AD Diper investiu R\$ 46 milhões em 67 municípios, através de 203 projetos de APLs, beneficiando diversas cadeias produtivas em todas as regiões do estado. De modo geral, os principais segmentos alcançados foram agricultura; alimentos e bebidas; apicultura; bovinocultura de leite; caprinovinocultura; confecções moda; economia criativa; gesso; indústrias; piscicultura e tecnologia da informação, dentre outras iniciativas fomentadas.

A gama de produtos e serviços da AD Diper passa também por fortalecer a cadeia produtiva de setores da **economia criativa**, desenvolvendo ações de difusão, documentação, formação, comunicação, promoção e valorização do patrimônio cultural; planejar, coordenar e executar, anualmente, a Feira Nacional de Negócios do Artesanato – FENEARTE; gerir e locar espaços próprios ou sob sua gestão para atividades vinculadas à cadeia produtiva dos setores da economia criativa, inclusive administrando a comercialização de produtos gerados pela cadeia produtiva da economia, como: artesanato, artigo de vestuário, acessórios, calçados, bijuterias e publicações relacionadas à área.

No que diz respeito à **comercialização de energia elétrica de fontes renováveis** no mercado livre, a AD Diper opera os sistemas necessários para esse tipo de negócio junto aos órgãos do Sistema Elétrico Brasileiro e presta serviços de suporte técnico, em termos de comercialização e geração de energia.

Seguindo o objetivo de interiorizar o desenvolvimento no estado, além da atuação da equipe da AD Diper sediada no Recife, que se desloca constantemente para as ações nos municípios do interior, os produtos e serviços ofertados também estão disponíveis no escritório da AD Diper

localizado no município de Petrolina. Também é possível observar na estrutura da AD Diper dois Centros de Artesanato de Pernambuco (Recife e Bezerros) e a Unidade Móvel do Artesanato, ambientes voltados à valorização e venda dos artigos culturais do Estado.

3.2 Análise SWOT

A Análise SWOT, método originalmente da gestão de empresas que aprecia o cenário nas quais se encontram, considera o planejamento da situação como um todo. Esta matriz oferece direcionamento do planejamento estratégico, pois a partir do cruzamento das informações indicadas pelas variáveis internas e externas, consegue-se observar pontos potenciais e vulneráveis, prever situações de neutralidades e tendências positivas ou negativas. O termo SWOT é oriundo das palavras inglesas: Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

A técnica foi aplicada com diretores e gestores da AD Diper, que tiveram a oportunidade de discutir de forma estruturada com suas equipes o cenário atual de cada diretoria e avaliar novas possibilidades de atuação com base nos conceitos de economicidade e eficiência na gestão. Contudo, evidencia-se que os aspectos indicados pelas diretorias se relacionam diretamente, e apontam para ações integradas que viabilizam um plano estratégico da instituição como um todo.

Para o ambiente interno, foram indicadas 90 variáveis para a categoria Força e 138 para a categoria Fraqueza. É possível observar que as variáveis apontadas na análise das diretorias para a categoria Força concentram seus pontos em aspectos relacionados ao posicionamento e atuação da AD Diper como agente de desenvolvimento, com destaque na atração de investimentos, na concessão de incentivos e na promoção do artesanato e economia criativa.

Já as fraquezas apontadas mostram um reflexo das dificuldades para realização do trabalho, e que em muitos pontos se relacionam a necessidade de atualização dos processos internos adotados pela instituição, que sofreram mudanças ao longo dos anos com as mudanças de direcionadores estratégicos.

Para o ambiente externo foram indicadas 89 variáveis para a categoria Oportunidades e 90 para a categoria Ameaças. Destaca-se positivamente o fato da atuação estratégica em alinhamento

com a SDEC e outros agentes como o Complexo Industrial Portuário de Suape na atração de investimentos para o Estado de Pernambuco. Aspectos relacionados à Lei 13.303/2016 e à LIND (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro) também foram apontados como oportunidades para uma atuação simplificada e mais ágil dos processos da AD Diper. Questões relacionadas ao cenário político-econômico, nas esferas Federal, Estadual e Municipal, foram apontadas como fatores críticos no âmbito da atuação da AD Diper, pois impactam na percepção de segurança do investidor no Estado.

4. Objetivos estratégicos

Em 2008, o Governo de Pernambuco introduziu novos paradigmas para o processo de Planejamento Estratégico do Estado, colocando a definição da estratégia antes da ação. Desde então, de forma regular, seleciona e dissemina um conjunto de objetivos a serem perseguidos ao longo da gestão, orientando, de forma sinérgica, a ação de todo o Governo. Como parte integrante da estrutura governamental, sendo um órgão vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado, a AD Diper alinhou sua metodologia à determinada pelo Governo e desenvolveu seu Mapa da Estratégia traçado para o período de 2018 a 2024. Tal qual o modelo adota pelo Governo do Estado, o mapa da AD Diper contém a visão de futuro, as Premissas, os Focos Prioritários e perspectivas e os Objetivos Estratégicos.

Conforme estabelecido nesse instrumentos, a já citada **Missão** da AD Diper é *apoiar o desenvolvimento econômico e social do Estado por meio de ações indutoras e do apoio aos setores industrial, agroindustrial, comercial, de serviços e de artesanato com foco em inovação*. A imagem a seguir corresponde ao Mapa da Estratégia traçado para o período de 2018 a 2024:

MAPA DA ESTRATÉGIA

2018 - 2024



MISSÃO Apoiar o desenvolvimento econômico e social do Estado por meio de ações indutoras e do apoio aos setores industrial, agroindustrial, comercial, de serviços e de artesanato com foco em inovação.

VISÃO Alcançar a excelência no fomento ao desenvolvimento local, sendo referência nacional na inovação de processos, na gestão de recursos públicos e na parceria com o setor privado.

GERAÇÃO DE EMPREGO E RENDA E QUALIDADE NA VIDA DOS PERNAMBUCANOS

INFRAESTRUTURA E COMPETITIVIDADE

ATRAIR NOVOS EMPREENDIMENTOS

APOIAR NA CONCESSÃO DE INCENTIVOS FISCAIS

AMPLIAR E QUALIFICAR A INFRAESTRUTURA

DESENVOLVER ÁREAS INDUSTRIAIS

ASSISTÊNCIA TECNOLÓGICA AOS APLS E ÀS CADEIAS PRODUTIVAS

FORTALECER OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

APOIAR O COMÉRCIO EXTERIOR

INOVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

PROMOVER A ECONOMIA CRIATIVA

VIABILIZAR AS ENERGIAS RENOVÁVEIS

GOVERNANÇA CORPORATIVA

INTEGRAR A SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

DISSEMINAR PRÁTICAS DE CONTROLE INTERNO

PREZAR PELA QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

GARANTIR A EFICÁCIA NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA

VALORES

- Excelência na prestação de serviços
- Inovação
- Eficácia Econômico-financeira
- Valorização do Capital Humano
- Ética e Transparência

Diante de tal **Missão**, para 2019, com base na experiência obtida no primeiro ano de execução do atual Mapa da Estratégia, foi feita uma revisão nos sentido de melhor focar seus esforços para contribuir para a *Geração de Emprego e Renda e Qualidade de Vida dos Pernambucanos*. Destaca-se que aperfeiçoamentos nos mapas são possíveis e, inclusive, o próprio mapa do Governo de Pernambuco já passou por atualizações desde que o primeiro foi lançado, em 2007.

4.1 Segmentação dos objetivos e ações prioritárias

Os Objetivos Estratégicos *Infraestrutura e Competitividade (A)*; *Assistência Tecnológica aos Arranjos Produtivos Locais – APLs e às cadeias produtivas (B)*; *Inovação, Produtividade e Sustentabilidade (C)*; e *Governança Corporativa (D)* foram mantidos, mas houve adequações com vistas a otimizar os resultados das Ações Prioritárias, que passaram a ter a seguinte caracterização geral:

A. Objetivo estratégico: INFRAESTRUTURA E COMPETITIVIDADE

A.1 - Ação prioritária: AMPLIAR E QUALIFICAR A INFRAESTRUTURA

A.2 - Ação prioritária: ATRAIR EMPREENDIMENTOS

A.3 - Ação prioritária: APOIAR A CONCESSÃO DE INCENTIVOS

B. Objetivo estratégico: ASSISTÊNCIA TECNOLÓGICA AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLS E ÀS CADEIAS PRODUTIVAS

B.1 - Ação prioritária: FORTALECER OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

B.2 - Ação: APOIAR AS RELAÇÕES DAS EMPRESAS NO COMÉRCIO EXTERIOR

C. Objetivo estratégico: INOVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

C.1 - Ação: PROMOVER A ECONOMIA CRIATIVA

C.2- Ação: COMERCIALIZAR ENERGIAS RENOVÁVEIS

D. Objetivo estratégico: GOVERNANÇA CORPORATIVA

D.1 - Ação: INTEGRAR A SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

D.2 - Ação: INSTITUIR MECANISMOS DE CONTROLES INTERNO E EXTERNO

D.3 – Ação: PREZAR PELA QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

D.4 – Ação: GARANTIR A EFICÁCIA NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA

5. Análise de Riscos

Através da análise SWOT é possível identificar os principais riscos que podem comprometer o atingimento das metas estabelecidas. Vale lembrar que a técnica foi aplicada com diretores e

gestores da AD Diper, que tiveram a oportunidade de discutir de forma estruturada com suas equipes o cenário atual de cada diretoria e avaliar novas possibilidades de atuação com base nos conceitos de economicidade e eficiência na gestão. Contudo, evidencia-se que os aspectos indicados pelas diretorias se relacionam diretamente, e apontam para ações integradas que viabilizam um plano estratégico da instituição como um todo.

O cruzamento dos dados levantados como ameaças do ambiente externo e as fraquezas identificadas no ambiente interno da AD Diper, representa o maior risco para o qual a instituição pode estar exposta ao cenário mais crítico. Nesse cenário, os diretores traçaram estratégias que tinham como objetivo minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar. A ideia foi pensar em como minimizar os riscos e conter possíveis problemas.

Como visto anteriormente, para o ambiente interno foram indicadas 90 variáveis para a categoria Força e 138 para a categoria Fraqueza. Foi possível observar que as variáveis apontadas na análise das diretorias para a categoria Fraqueza demonstram um reflexo das dificuldades para realização do trabalho, e que em muitos pontos se relacionam a necessidade de atualização dos processos internos adotados pela instituição, que sofreram mudanças ao longo dos anos com as mudanças de direcionadores estratégicos.

Para o ambiente externo foram indicadas 89 variáveis para a categoria Oportunidades e 90 para a categoria Ameaças. Questões relacionadas ao cenário político-econômico, nas esferas Federal, Estadual e Municipal, foram apontadas como fatores críticos no âmbito da atuação da AD Diper, pois impactam na percepção de segurança do investidor no Estado.

Uma vez realizado o levantamento dos riscos organizacionais, foram analisadas as principais ações para mitigar o risco de não atingimento das metas estabelecidas pela gestão da AD Diper para as suas diretorias. Mitigação provavelmente é a estratégia de gerenciamento de riscos mais utilizada nas instituições. A palavra “mitigar” significa atenuar, diminuir ou enfraquecer. Com isso, as ações de mitigação de riscos têm como objetivo diminuir o impacto e probabilidade de ameaças em um projeto a ser executado.

Assim, as ações definidas pela gestão da AD Diper visam integrar a estratégia geral da instituição e estão relacionadas à atualização do Manual de Gestão, à disseminação das mudanças

trazidas pelas alterações na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB) e pela criação da Lei 13.303/2016, e à realização de ações voltadas à melhoria no ambiente de trabalho.

No caso específico, a atualização do Manual de Gestão, e por sua vez a revisão dos seus processos internos de forma alinhada à estratégia de atuação da AD Diper, permitirá que a instituição possa treinar, organizar, orientar, facilitar, agilizar e uniformizar as ações necessárias para um Plano de Contingência às respostas de controle e combate às ocorrências anormais no que diz respeito à prevenção de riscos.

Com isso, a AD Diper trabalhará nos principais pilares de atuação da instituição, suas pessoas e seus processos, objetivando o melhor atendimento das demandas dos seus clientes (internos e externos) de forma cada vez mais ágil e eficiente.

6. Formulação da estratégia de longo prazo para o atingimento dos objetivos estratégicos

Em função da revisão e aperfeiçoamentos feitos e acima apresentados, foram estabelecidos os seguintes indicadores e metas para as ações prioritárias definidas no Mapa da Estratégia, para os anos de 2019 a 2023:

6.1 Objetivos e metas

Objetivo estratégico: INFRAESTRUTURA E COMPETITIVIDADE

Diretorias responsáveis: Gestão, Atração de Investimentos e Incentivos Fiscais

A.1 - Ação prioritária: AMPLIAR E QUALIFICAR A INFRAESTRUTURA

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
IMPLANTAR LOTEAMENTOS EMPRESARIAIS	Nº DE LOTEAMENTOS IMPLANTADOS	4	3	2	2	2
DEFINIR NOVAS ÁREAS PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS EMPRESARIAIS	Nº DE ÁREAS DEFINIDAS	8	11	10	8	8

ALIENAR TERRENOS SUBSIDIADOS	Nº DE TERRENOS VENDIDOS SUBSIDIADOS	3	7	8	10	10
REQUALIFICAR OS LOTEAMENTOS EMPRESARIAIS	Nº DE LOTEAMENTOS EMPRESARIAIS REQUALIFICADOS	2	2	3	3	3

A.2 - Ação prioritária: ATRAIR EMPREENDIMENTOS

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
ATRAIR EMPREENDIMENTOS (QUANTIDADE)	Nº DE EMPRESAS ATRAÍDAS	80	110	120	130	130
ATRAIR EMPREENDIMENTOS (VOLUME DE INVESTIMENTO)	VOLUME TOTAL DE INVESTIMENTOS ATRAÍDOS	R\$ 9 BILHÕES	R\$ 2,5 BILHÕES	R\$ 3 BILHÕES	R\$ 3 BILHÕES	R\$ 3,5 BILHÕES
CONTRIBUIR PARA A GERAÇÃO DE EMPREGOS DIRETOS	Nº DE EMPREGOS GERADOS	7.500	5.000	5.500	6.000	6.000
ACOMPANHAR AS EMPRESAS INSTALADAS (AFTERCARE)	Nº DE EMPRESAS ACOMPANHADAS	16	25	25	30	35
ABRIR CONTATOS COM EMPRESAS	Nº DE CONTATOS ABERTOS POR MÊS	30	40	45	50	50
CONVERTER STATUS DAS EMPRESAS DE NEGOCIAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO	TAXA DE EMPRESAS CONVERTIDAS POR MÊS	3%	3%	3,5%	3,5%	3,5%

A.3 - Ação prioritária: APOIAR A CONCESSÃO DE INCENTIVOS

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
ANALISAR PROJETOS PARA CONCESSÃO DE INCENTIVOS FISCAIS	Nº DE PROJETOS ANALISADOS	115	120	130	140	140
ANALISAR PLEITOS DE ALTERAÇÕES/ADEQUAÇÕES NOS INCENTIVOS CONCEDIDOS	Nº DE PLEITOS ANALISADOS	120	130	130	140	140
ANALISAR OS PEDIDOS DE OUTROS INCENTIVOS FISCAIS	Nº DE PEDIDOS ANALISADOS	0	60	80	80	80
ANALISAR E APROVAR AS COMPROVAÇÕES DOS INVESTIMENTOS NO INOVAR/PE	Nº DE PROCESSOS ANALISADOS E APROVADOS	80	80	90	100	100

B. Objetivo estratégico: ASSISTÊNCIA TECNOLÓGICA AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS – APLS E ÀS CADEIAS PRODUTIVAS

Diretorias responsáveis: Atração de Investimentos e Planejamento, Fomento e Inovação

B.1 - Ação prioritária: FORTALECER OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
PROMOVER PROJETOS DE FORTALECIMENTO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	VOLUME DE INVESTIMENTOS	R\$ 8,2 MILHÕES	R\$ 8,5 MILHÕES	R\$ 8,5 MILHÕES	R\$ 8,6 MILHÕES	R\$ 9 MILHÕES
	QUANTIDADE DE MUNICÍPIOS	70	70	80	80	80
BENEFICIAR PEQUENOS PRODUTORES RURAIS	Nº DE PRODUTORES BENEFICIADOS	3.800	4.000	4.000	4.500	5.000
PROMOVER EDITAIS DE CHAMAMENTO PÚBLICO PARA APOIO AOS APLS	Nº DE EDITAIS PUBLICADOS	2	3	3	3	3

B.2 - Ação: APOIAR AS RELAÇÕES DAS EMPRESAS NO COMÉRCIO EXTERIOR

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
PROMOVER PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS COM O FIM DE DIFUNDIR A CULTURA EXPORTADORA	Nº DE PARCERIAS PROMOVIDAS	2	3	4	4	4
REALIZAR MISSÕES INTERNACIONAIS PARA CAPACITAÇÃO DE EMPRESAS PARA A EXPORTAÇÃO	Nº DE MISSÕES REALIZADAS	2	2	2	2	2
OFERECER CONSULTORIA ÀS EMPRESAS PARA AUMENTO DE SUA COMPETITIVIDADE E ATUAÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL (PROGRAMA ROTA GLOBAL)	Nº DE EMPRESAS ATENDIDAS	10	15	15	20	20

C. Objetivo estratégico: INOVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

Diretorias responsáveis: Promoção do Artesanato e da Economia Criativa e de Comercialização de Energia

C.1 - Ação: PROMOVER A ECONOMIA CRIATIVA

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
COMERCIALIZAR ARTESANATO NOS CENTROS DE ARTESANATO DE PERNAMBUCO	RECEITA DE VENDAS DE MERCADORIAS	R\$ 1,9 milhão	R\$ 2,4 milhões	R\$ 2,5 milhões	R\$ 2,8 milhões	R\$ 3 milhões
	PÚBLICO	300 mil pessoas				
PROMOVER A FENEARTE	NEGÓCIOS GERADOS	R\$ 43 milhões	R\$ 45 milhões	R\$ 46 milhões	R\$ 48 milhões	R\$ 50 milhões
	PATROCÍNIOS OBTIDOS	R\$ 610 mil	R\$ 1 milhão	R\$ 1,2 milhão	R\$ 1,2 milhão	R\$ 1,2 milhão
IMPLANTAR O CENTRO DA MODA	INÍCIO DAS OPERAÇÕES	Dez/19	-	-	-	-
IMPLANTAR TEATRO DO MERCADO EUFRÁSIO BARBOSA	INÍCIO DAS OPERAÇÕES	Nov/19	-	-	-	-

C.2- Ação: COMERCIALIZAR ENERGIAS RENOVÁVEIS

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
AUMENTAR A RECEITA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA	PERCENTUAL DE AUMENTO NA RECEITA	5%	10%	15%	15%	15%
AMPLIAR O NÚMERO DE UNIDADES CONSUMIDORAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTADUAL NO MERCADO LIVRE DE ENERGIA (ACL)	QUANTIDADE DE UNIDADES CONSUMIDORAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ACL)	4	6	9	10	10
AMPLIAR A CAPACIDADE DE OFERTA AD DUPER MWh COM MIX DE ENERGIAS INCENTIVADAS	PERCENTUAL DE AUMENTO	10%	15%	15%	18%	20%

D. Objetivo estratégico: GOVERNANÇA CORPORATIVA

Diretorias responsáveis: Gestão; Presidência; Atração de Investimentos; Planejamento, Fomento e Inovação.

D.1 - Ação: INTEGRAR A SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
INTEGRAR OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS AOS SISTEMAS DE TI	PROCESSOS INTEGRADOS AOS SISTEMAS	6	4	-	-	-

D.2 - Ação: INSTITUIR MECANISMOS DE CONTROLES INTERNO E EXTERNO

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS PROJETOS APROVADOS NO CONDIC	EMPRESAS MONITORADAS	20	65	70	80	80
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS TERRENOS ALIENADOS	EMPRESAS MONITORADAS	100	110	120	120	120
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS TERRENOS DOADOS	EMPRESAS MONITORADAS	25	26	28	30	30
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS CONVÊNIOS FIRMADOS	CONVÊNIOS MONITORADOS	40	60	70	80	80
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS CONTRATOS DE PATROCÍNIO FIRMADOS	CONTRATOS DE PATROCÍNIO MONITORADOS	15	20	25	25	25
APERFEIÇOAR O MODELO DE GOVERNANÇA	CRIAÇÕES E/OU ALTERAÇÕES DE INSTRUMENTOS PROMOVIDAS	2	3	2	2	1
ELEBORAR E DIVULGAR RELATÓRIOS DE ATIVIDADES	RELATÓRIOS GERADOS E PUBLICADOS NO SITE	4	6	6	6	6

D.3 – Ação: PREZAR PELA QUALIDADE DO CLIMA ORGANIZACIONAL

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
REALIZAR PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	PESQUISAS REALIZADAS	1	1	1	1	1
PROMOVER EVENTOS DE INTEGRAÇÃO COM TODOS OS COLABORADORES	EVENTOS PROMOVIDOS	4	6	6	6	6

D.4 – Ação: GARANTIR A EFICÁCIA NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META 2019	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023
OTIMIZAR A GESTÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA	CRESCIMENTO DA RECEITA	10%	10%	12%	12%	10%
	PERCENTUAL DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL	95,46%	96%	97%	97%	97%

6.2 Descrição dos Investimentos

Para os próximos cinco anos, a AD Diper projeta a realização de investimentos nas seguintes áreas, com respectivas justificativas:

Áreas	Justificativa
Operacional	Capital para suportar os custos operacionais da companhia, incluindo a ampliação de equipes e as novas atividades a serem implantadas.
Ação comercial	Estruturação de ações comerciais, viagens de prospecção, participação em feiras e congressos nacionais e internacionais.
Novos produtos e serviços	Aperfeiçoamento dos produtos e serviços atuais e desenvolvimento de novos.
Novos projetos	Implantação de projetos inéditos dentro da ampliação do escopo de atuação da Agência.
Infraestrutura	Ampliação da estrutura física atual para suportar o crescimento da equipe; Aquisição de hardwares/software e mobiliário.
Geração/comercialização de energia	Ampliar o escopo de atuação em energias renováveis, com possibilidade de participação em geração como forma de ofertar novo diferencial competitivo do Estado para atração de empresas.