



AD DIPER

PLANO DE NEGÓCIOS

2019

Apresentação

1. Resumo Executivo

- 1.1 Descrição do negócio
- 1.2 Nome da empresa e sede
- 1.3 Mercado de atuação
- 1.4 Breve histórico
- 1.5 Missão, Visão e Valores

2. Descrição da Empresa

- 2.1 Áreas de atuação, produtos e serviços
- 2.2 Análise do ambiente
- 2.3 Diretrizes estratégicas
- 2.4 Novos produtos e serviços previstos

3. Estratégia Corporativa e Gestão

- 3.1 Gestão da empresa
 - 3.1.1 Estrutura societária
 - 3.1.2 Estrutura de governança
 - 3.1.3 Equipe

4. Mercado

- 4.1 Breve contexto econômico
- 4.2 Principais players e análise da concorrência

5. Financeiro

- 5.1 Principais indicadores econômico-financeiros
- 5.2 Projeções financeiras
- 5.3 Fluxo de caixa
 - 5.3.1 Break even

Apresentação

A Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco – AD Diper apresenta seu Plano de Negócios 2019 para abordar suas práticas organizacionais estratégicas, 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, este Plano de Negócios 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. Resumo Executivo

1.1 Descrição do negócio

A Agência de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco S.A. (AD Diper) é 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.

1.2 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

1.3 Mercado de atuação

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.

1.4 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.

1.5 Missão, Visão e Valores

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, sobre o qual serão tecidos comentários mais a frente, 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.

2. Descrição da empresa

2.1 Áreas de atuação, produtos e serviços

Conforme o mercado de atuação da AD Diper anteriormente sintetizado, 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.

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.

2.2 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.

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.

2.3 Diretrizes estratégicas

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 contem 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:



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.

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

- Implantar loteamentos industriais;
- Definir novas áreas para implantação de empreendimentos industriais;
- Executar obras de implantação de loteamentos industriais;
- Alienar terrenos subsidiados;
- Requalificar os loteamentos industriais.

A.2 - Ação prioritária: ATRAIR EMPREENDIMENTOS

- Atrair empreendimentos em termos de quantidade e de volume de investimentos;
- Atrair empreendimentos em termos de quantidade e de volume de investimentos;
- Contribuir para a geração de empregos diretos;
- Acompanhar as empresas instaladas (*aftercare*);
- Abrir contatos com empresas;
- Converter status das empresas de “negociação” para “implantação”.

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

- Analisar projetos de pleito aos incentivos fiscais;

- Analisar pleitos de alterações/adequações nos incentivos concedidos;
- Aprovar projetos no Condic e publicar decretos;
- Aprovar pleitos no Condic e publicar decretos (quando necessário);
- Analisar e aprovar as comprovações dos investimentos no Inovar/PE.

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

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

- Promover projetos de fortalecimento aos Arranjos Produtivos Locais;
- Beneficiar pequenos produtores rurais;
- Promover editais de chamamento público para apoio aos APLs.

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

- Promover parcerias com instituições públicas e privadas com o fim de difundir a cultura exportadora;
- Realizar missões internacionais para capacitação de empresas para a exportação;
- Oferecer consultoria às empresas para aumento de sua competitividade e atuação no mercado internacional (programa rota global).

C. Objetivo estratégico: INOVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

C.1 - Ação: PROMOVER A ECONOMIA CRIATIVA

- Comercializar artesanato nos Centros de Artesanato de Pernambuco;
- Promover a Fenearte;
- Implantar o Centro da Moda;
- Implantar o Teatro do Mercado Eufrásio Barbosa.

C.2- Ação: COMERCIALIZAR ENERGIAS RENOVÁVEIS

- Aumentar a receita de comercialização de energia;

- Ampliar o número de unidades consumidoras da administração estadual no Mercado Livre de Energia (ACL);
- Ampliar a capacidade de oferta AD Diper MWh com mix de energias incentivadas.

D. *Objetivo estratégico: GOVERNANÇA CORPORATIVA*

D.1 - Ação: INTEGRAR A SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

- Integrar os processos organizacionais aos sistemas de TI.

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

- Monitorar o cumprimento das obrigações empresariais referentes aos projetos aprovados no Condic;
- Monitorar o cumprimento das obrigações empresariais referentes aos terrenos alienados;
- Monitorar o cumprimento das obrigações empresariais referentes aos terrenos doados;
- Monitorar o cumprimento das obrigações empresariais referentes aos convênios firmados;
- Monitorar o cumprimento das obrigações empresariais referentes aos contratos de patrocínio firmados;
- Aperfeiçoar o modelo de governança;
- Elaborar e divulgar relatórios de atividades.

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

- Realizar pesquisas de clima organizacional;
- Promover eventos de integração com todos os colaboradores.

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

- Otimizar a gestão administrativo-financeira.

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 o ano de 2019:

Objetivo estratégico: INFRAESTRUTURA E COMPETITIVIDADE

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

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META
IMPLANTAR LOTEAMENTOS EMPRESARIAIS	NÚMEROS DE LOTEAMENTOS IMPLANTADOS	4
DEFINIR NOVAS ÁREAS PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS INDUSTRIAIS	NÚMERO DE ÁREAS DEFINIDAS	8
EXECUTAR OBRAS DE IMPLANTAÇÃO DE LOTEAMENTOS EMPRESARIAIS	NÚMERO DE LOTEAMENTOS IMPLANTADOS	2
ALIENAR TERRENOS SUBSIDIADOS	NÚMERO DE TERRENOS VENDIDOS SUBSIDIADOS	3
REQUALIFICAR OS LOTEAMENTOS EMPRESARIAIS	NÚMERO DE LOTEAMENTOS EMPRESARIAIS REQUALIFICADOS	2

A.2 - Ação prioritária: ATRAIR EMPREENDIMENTOS

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META
ATRAIR EMPREENDIMENTOS (QUANTIDADE)	NÚMERO DE EMPRESAS ATRAÍDAS	80
ATRAIR EMPREENDIMENTOS (VOLUME DE INVESTIMENTO)	VOLUME TOTAL DE INVESTIMENTOS ATRAÍDOS	R\$ 9 BILHÕES
CONTRIBUIR PARA A GERAÇÃO DE EMPREGOS DIRETOS	NÚMERO DE EMPREGOS GERADOS	7.500
ACOMPANHAR AS EMPRESAS INSTALADAS (AFTERCARE)	NÚMERO DE EMPRESAS ACOMPANHADAS	16
ABRIR CONTATOS COM EMPRESAS	NÚMERO DE CONTATOS ABERTOS POR MÊS	30
CONVERTER STATUS DAS EMPRESAS DE NEGOCIAÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO	TAXA DE EMPRESAS CONVERTIDAS POR MÊS	3%

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

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META
---------------------------	--------------------	-------------

ANALISAR PROJETOS DE PLEITO AOS INCENTIVOS FISCAIS	NÚMEROS DE PROJETOS ANALISADOS	115
ANALISAR PLEITOS DE ALTERAÇÕES/ADEQUAÇÕES NOS INCENTIVOS CONCEDIDOS	NÚMERO DE PLEITOS ANALISADOS	120
APROVAR PROJETOS NO CONDIC E PUBLICAR DECRETOS	NÚMERO DE PROJETOS APROVADOS E DECRETOS PUBLICADOS	92
APROVAR PLEITOS NO CONDIC E PUBLICAR DECRETOS (QUANDO NECESSÁRIO)	NÚMERO DE PLEITOS APROVADOS	96
ANALISAR E APROVAR AS COMPROVAÇÕES DOS INVESTIMENTOS NO INOVAR/PE	NÚMERO DE PROCESSOS ANALISADOS E APROVADOS	80

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

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

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META
PROMOVER PROJETOS DE FORTALECIMENTO AOS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS	VOLUME DE INVESTIMENTOS	R\$ 8,2 MILHÕES
BENEFICIAR PEQUENOS PRODUTORES RURAIS	QUANTIDADE DE MUNICÍPIOS NÚMERO DE PRODUTORES BENEFICIADOS	70 3.800
PROMOVER EDITAIS DE CHAMAMENTO PÚBLICO PARA APOIO AOS APLS	NÚMERO DE EDITAIS PUBLICADOS	2

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

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META
PROMOVER PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS COM O FIM DE DIFUNDIR A CULTURA EXPORTADORA	NÚMERO DE PARCERIAS PROMOVIDAS	2
REALIZAR MISSÕES INTERNACIONAIS PARA CAPACITAÇÃO DE EMPRESAS PARA A EXPORTAÇÃO	NÚMERO DE MISSÕES REALIZADAS	2

OFERECER CONSULTORIA ÀS EMPRESAS PARA AUMENTO DE SUA COMPETITIVIDADE E ATUAÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL (PROGRAMA ROTA GLOBAL)	NÚMERO DE EMPRESAS ATENDIDAS	10
--	------------------------------	----

C. Objetivo estratégico: INOVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

C.1 - Ação: PROMOVER A ECONOMIA CRIATIVA

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META
COMERCIALIZAR ARTESANATO NOS CENTROS DE ARTESANATO DE PERNAMBUCO	RECEITA DE VENDAS DE MERCADORIAS	R\$ 1,9 milhão
PROMOVER A FENEARTE	PÚBLICO	300 mil pessoas
	NEGÓCIOS GERADOS	R\$ 43 milhões
	PATROCÍNIOS OBTIDOS	R\$ 610 mil
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
AUMENTAR A RECEITA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA	PERCENTUAL DE AUMENTO NA RECEITA	5%
AMPLIAR O NÚMERO DE UNIDADES CONSUMIDORAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTADUAL NO MERCADO LIVRE DE ENERGIA (ACL)	QUANTIDADE DE UNIDADES CONSUMIDORAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (ACL)	4
AMPLIAR A CAPACIDADE DE OFERTA AD DIPER MWh COM MIX DE ENERGIAS INCENTIVADAS	PERCENTUAL DE AUMENTO	10%

D. Objetivo estratégico: GOVERNANÇA CORPORATIVA

D.1 - Ação: INTEGRAR A SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META
INTEGRAR OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS AOS SISTEMAS DE TI	PROCESSOS INTEGRADOS AOS SISTEMAS	6

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

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS PROJETOS APROVADOS NO CONDIC	EMPRESAS MONITORADAS	20
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS TERRENOS ALIENADOS	EMPRESAS MONITORADAS	100
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS TERRENOS DOADOS	EMPRESAS MONITORADAS	25
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS CONVÊNIOS FIRMADOS	CONVÊNIOS MONITORADOS	40
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS CONTRATOS DE PATROCÍNIO FIRMADOS	CONTRATOS DE PATROCÍNIO MONITORADOS	15
APERFEIÇOAR O MODELO DE GOVERNANÇA	CRIAÇÕES E/OU ALTERAÇÕES DE INSTRUMENTOS PROMOVIDAS	2
ELEBORAR E DIVULGAR RELATÓRIOS DE ATIVIDADES	RELATÓRIOS GERADOS E PUBLICADOS NO SITE	4

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

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META
REALIZAR PESQUISAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	PESQUISAS REALIZADAS	1

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

AÇÕES PRIORITÁRIAS	INDICADORES	META
OTIMIZAR A GESTÃO ADMINISTRATIVA FINANCEIRA	CRESCIMENTO DA RECEITA	10%
	PERCENTUAL DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL	95,46%

2.4 Novos produtos e serviços previstos

Ao longo de 2019, a AD Diper pretende explorar as seguintes possibilidades de atuação:

- Lançamento do Programa para o Fortalecimento dos Arranjos Produtivos Locais em Pernambuco – Força Local**, que vai materializa um conjunto de ações estruturadoras e qualitativas. O lançamento do Força Local em 2019 trará um norte a uma série de iniciativas pautadas em cinco eixos sinérgicos: Coletividade; Integração e Diálogo; Competitividade; Visão de Negócio e Fomento.

Em Visão de Negócio, o foco estará na melhoria da qualidade, padronização, gestão empresarial, formalização e inserção dos produtos no mercado. O aumento da Competitividade aos APLs que o Programa pretende dar se dará pelo apoio e estímulo à melhoria de processos com iniciativas de inovação objetiva, visando à sustentabilidade econômica dos APLs em cada região de desenvolvimento do estado. Estão previstas também ações de Fomento, que tragam resultados efetivos para os investimentos estatais e que estimulem a adoção de crédito formal através de bancos de fomento, no âmbito estadual e federal, inclusive para demandas de custeio.

Já nos Eixos Coletividade, Integração e Diálogo, será dada ênfase ao fortalecimento do associativismo e cooperativismo, visando um maior alcance e empoderamento econômico de seus integrantes e às ações de diálogo setorial abrangendo todos os componentes da cadeia produtiva (insumos, transformação / produção e comercialização).

Até 2022, estão previstos investimentos da ordem de R\$ 20 milhões, pela AD Diper, que serão disponibilizados através de uma série de chamamentos públicos para a proposição e celebração de convênios com entidades sem fins lucrativos. Em 2019, serão lançados dois

chamamentos, um em cada semestre, nos valores de R\$ 1,5 milhão e R\$ 3 milhões, respectivamente.

O aporte acima citado é uma expressão clara do empenho do Governo de Pernambuco, por meio da SDEC/AD Diper em fortalecer os APLs. Entretanto, a multiplicidade de ações em municípios e realidades tão distintas faz com que os resultados não sejam percebidos, muitas vezes, pelos públicos de interesse mais próximos, como entidades e população beneficiadas, e pernambucanos em geral.

Assim, a institucionalização e o lançamento do Programa estão contribuindo para dar visibilidade aos feitos alcançados pelo Governo do Estado, bem como estimular o alcance e a eficácia dos resultados. Além disso, a ação auxiliará a disseminar perante outros públicos de relacionamento o entendimento de que a própria AD Diper desenvolve uma série de outras ações além das mais conhecidas, relacionadas à atração de investimentos, distritos industriais e incentivos fiscais.

2. **Reestruturação das Câmaras Setoriais**, conforme orientação da SDEC, no sentido de organizar demandas e fortalecer cadeias produtivas relevantes para a economia estadual, tais como o polo têxtil e de confecções, a fruticultura irrigada, a bacia leiteira, o turismo, dentre outros segmentos que geram riquezas e empregos formais. As Câmaras Setoriais são fóruns consultivos e deliberativos, constituídos como instrumento para o desenvolvimento das cadeias produtivas. Sendo fóruns de interlocução, elas reúnem setor privado, setor público e não governamental, isto é, órgãos do Poder Público, entidades representativas de produtores e empresários, bancos de fomento, universidades e centros de pesquisa e desenvolvimento científico e tecnológico, entre outros parceiros setoriais, com a finalidade de propor, apoiar e acompanhar projetos e ações visando o desenvolvimento sustentável dos setores econômicos do Estado.

A reformulação da sistemática das Câmaras Setoriais será iniciada com a apresentação aos atores interessados de uma proposta de reestruturação, com foco na eficiência e eficácia dessas estruturas que se constituem como importantes fóruns de discussão entre os diversos elos das cadeias produtivas. Todo o processo fará parte da consolidação das Câmaras, que foram lançadas em agosto de 2018, reduzindo seu quantitativo e reorganizando seu formato de funcionamento. Em 2019, deverão ser formalizadas as seguintes Câmaras Setoriais: Leite, Turismo, Confecções e Logística.

A AD Dipér é responsável por manter o contato direto com essas Câmaras, tendo o intuito de conhecer e atender às principais demandas de cada área a partir de reuniões, gerenciando, protocolando e dando suporte para agilizar os resultados. Assim, os incentivos fiscais e outros investimentos serão realizados de acordo com as reais demandas dos setores, pensando a curto, médio e longo prazos de forma estruturada e eficiente. Além de SDEC e AD Dipér, participam das reuniões sindicatos de classe, associações de produtores e empresariais, federações agrícolas, órgãos governamentais e outras secretarias estaduais - Desenvolvimento Agrário (SDA) e Fazenda (Sefaz) estão entre elas.

3. **Adensamento das cadeias produtivas** existentes, na intenção de conectá-las às demandas de quem está chegando ao estado. Uma das estratégias a ser posta em prática é o ***Match Day***, destinado a criar um ambiente de oportunidade de negócios, proporcionando o fortalecimento da cadeia produtiva de um empreendimento específico com fornecedores. Os eventos terão por fim divulgar necessidades básicas de fornecimento de matéria-prima e de suporte operacional às atividades de grandes empresas a se instalar no Estado. Caberá ao Governo de Pernambuco apresentar as vantagens logísticas, o ambiente de negócios e detalhar os incentivos fiscais. Dessa ação participarão a SDEC, a AD Dipér e Suape.

4. **Lançamento do Programa DESENVOLVE.AI!**, onde caberá à AD Dipér (em parceria com especialistas do Porto Digital, SOFTEX e diversos outros atores do setor), realizar uma imersão nas corporações, analisando sua cadeia produtiva, identificando desafios. Também devem promover pontes com as empresas de tecnologia, grupos de pesquisa e startups para que estas proponham soluções. Para a execução deste ciclo, a AD Dipér investirá R\$ 1 milhão na contratação de ações de diagnóstico e apontamentos de possíveis soluções para as empresas, por meio de um corpo técnico multidisciplinar e de consultores especializados. Todo estudo será realizado por meio da equipe do Núcleo de Gestão do Porto Digital (NGPD).

A intenção é que, para cada R\$ 1 investido pela agência, seja alavancado, no mínimo, R\$ 3 em soluções inovadoras. Tudo por meio dos contratos de empresas junto aos centros de pesquisa, para o desenvolvimento de produtos tecnológicos. Isso ajudará tanto as empresas do estado na habilitação e transformação digital de seus negócios, como fomentará e dará sustentabilidade para uma série de novas empresas. Além disso, o programa chega para contribuir para a melhoria, a

diversidade e o fomento de novas soluções disponibilizadas pelos diversos atores que compõem o setor de inovação em Pernambuco.

O DESENVOLVE.AI! complementa o esforço iniciado pelo Inovar-PE em prol da inovação no estado de Pernambuco. O fundo, criado em 2014, exige uma contrapartida sobre uma fração (0,1% a 0,5%) dos incentivos fiscais concedidos através do PRODEPE, do PROINDI e do PRODEAUTO para que sejam investidas em iniciativas de P&D&I (pesquisa, desenvolvimento e inovação) como, por exemplo: aparelhamento de laboratórios, contratação de mestres e doutores, financiamento de grupos de pesquisa, desenvolvimento e customização de encomendas tecnológicas, entre outros.

3. Estratégia Corporativa e Gestão

A compreensão da estrutura interna e do contexto externo possibilita traçar novas estratégias, redefinir metas, avaliar resultados e assim direcionar a AD Diper rumo ao cumprimento de sua missão.

As indicações observadas na análise SWOT pelas diretorias foram submetidas à análise da Diretoria Colegiada que, de forma alinhada com as demandas da SDEC, priorizou como foco estratégico os seguintes aspectos:

1. Ambiente de negócios;
2. Comercialização de energia;
3. Competitividade;
4. Economia Criativa;
5. Fomento;
6. Infraestrutura;
7. Inovação.

Destaca-se que, no cerne da estratégia traçada para 2019, a AD Diper envidará esforços para unir tradição e inovação em projetos inéditos de acordo com o apresentado nos itens 2.3 Diretrizes Estratégicas e 2.4 Novo produtos e serviços. O foco será ajustado para que haja uma ampliação no espectro de atuação mais alinhada aos novos tempos e às demandas da sociedade. É o caso dos programas Força Local e DESENVOLVE.AI!, que corporificam a junção do tradicional, ou sejam, os

Arranjos Produtivos Locais, ao inovador, configurado pelas pontes com as empresas de tecnologia, grupos de pesquisa e startups para que estas proponham soluções.

Além disso, a Agência perseguirá novas fontes de receita bem como a ampliação de suas atividades aos setores comercial e de serviços, especialmente os considerados “modernos”, em cumprimento a sua missão institucional.

3.1 Gestão da Empresa

3.1.1 Estrutura Societária

Em 2018, a AD Diper teve a composição do capital social realizado da forma que se segue:

ACIONISTAS	QTD AÇÕES	%
Estado de Pernambuco	480.500.421.384	99,88817270%
ABN Amro Real S.A	473.134.330	0,09835688%
União	64.797.820	0,01347041%
Outros	52	0,00000001%
TOTAL	480.500.962.376	100%

3.1.2 Estrutura de Governança

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, Inovação e Fomento;
- e) 01 Diretoria de Gestão;
- f) 01 Diretoria de Comercialização de Energia;
- g) 01 Diretoria de Promoção do Artesanato e da Economia Criativa.

Diante de tal formatação, as principais atribuições das Diretorias em 2019 serão detalhadas em documento anexo a este Plano de Negócios.

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.

3.1.3 Equipe

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.

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.

4. Mercado

4.1 Breve contexto econômico¹

O ano de 2018 foi marcado por uma recuperação lenta da economia brasileira, com inflação sob controle, pelo desemprego ainda elevado e pelo crescimento da informalidade. O crescimento do PIB brasileiro em 2018 foi de apenas 1,1%. A taxa de crescimento no mesmo patamar da observada em 2017 (1,1%), apesar de inferior à projetada inicialmente pela maioria dos analistas, consolida o processo de recuperação cíclica da economia brasileira, após o período recessivo iniciado em 2014.

O quadro macroeconômico se mostrou volátil em razão, principalmente, das incertezas do processo eleitoral e das condições externas menos favoráveis aos países emergentes. A eclosão da greve dos caminhoneiros no segundo trimestre do ano também afetou de forma negativa o ritmo de retomada da atividade econômica, mas este não foi o único fator que resultou na revisão para baixo do crescimento esperado. A crise na Argentina, grande importador de manufaturados brasileiros, além do ambiente de incerteza associado ao desequilíbrio estrutural das contas públicas, cujo equacionamento requer a aprovação pelo Congresso Nacional de reformas constitucionais também foram fatores relevantes.

A questão fiscal, em particular, continua sendo o nó que mantém a economia brasileira na atual armadilha de baixo crescimento e o principal desafio de política econômica a ser enfrentado nos próximos anos. A estratégia definida pela equipe econômica do governo federal foi de uma redução gradual do déficit primário, tendo por base a Emenda Constitucional nº 95, que limita a taxa de crescimento das despesas, com pequenas exceções, à inflação do ano anterior. Essa estratégia tem por objetivo reduzir o déficit primário em 2 pontos percentuais do PIB, em quatro anos.

O IPCA, que desde junho de 2017 registrava uma inflação acumulada em doze meses abaixo de 3%, deu um salto em junho de 2018, passando a oscilar em torno de 4,5% até outubro. No entanto, em novembro, o IPCA apontou deflação de 0,21%, impactado por uma forte queda de preços administrados dos combustíveis (refletindo a queda do preço internacional do petróleo, a valorização do real, além da queda do preço da energia elétrica, devido à recuperação dos

¹ Fonte: Balanço Geral 2018. Secretaria da Fazenda. Coordenadoria de Controle do Tesouro Estadual. Contadoria Geral do Estado. Disponível em <<http://web.transparencia.pe.gov.br/ckan/dataset/bb699561-7628-4f71-aaaf-2c579cca6511/resource/34b025fb-617d-4ca8-b7e8-783f2d8a6773/download/balanco-geral-2018-vol-i.pdf>>.

reservatórios), dentre outros. No acumulado, do ano, o IPCA de dezembro foi de 3,75%, reforçando a estabilidade observada da inflação desde o início do ano, em torno de 3,5%. Com a inflação abaixo da meta, porém próxima a ela, e com as expectativas ancoradas, a política monetária tem se caracterizado pela estabilidade da taxa de juros em 6,5% ao ano e pela sinalização de que pode continuar assim ao longo do próximo ano.

A taxa de desemprego no Brasil caiu ao longo do ano e chegou a 11,7% no trimestre encerrado em outubro – acumulando sete quedas consecutivas e atingindo o menor percentual desde meados de 2016. Entretanto, ainda são 12,4 milhões de brasileiros desempregados no país, além de 27,2 milhões de subutilizados.

Nos mercados, o dólar chegou a bater R\$ 4,19, nova máxima histórica, em meio à incerteza da corrida eleitoral, mas encerra o ano ao redor de R\$ 3,90, num ambiente de expectativas de uma agenda mais liberal e pró-mercado com a chegada do novo governo eleito.

A economia de Pernambuco em 2018 deve crescer mais que a do Brasil. No terceiro trimestre, o PIB de Pernambuco cresceu 2,5%, em comparação com o mesmo período de 2017. De acordo com a Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas (Condepe/Fidem), o aumento foi devido ao crescimento de setores como a indústria (10,3%) e os serviços (1,3%). A agropecuária, que no ano anterior foi o setor que logrou maior crescimento, apresentou uma retração de 7,8%. Na comparação entre o terceiro e o segundo trimestre do ano, houve crescimento de 1,1%, alavancado, segundo a Condepe/Fidem, pelo desempenho da indústria, que cresceu 6,3%, e do setor de serviços (0,2%). A agropecuária, no entanto, teve decréscimo de 0,3% entre os dois períodos.

O crescimento observado na economia pernambucana, que deve fechar 2018 com uma variação positiva na casa de 2,2%, não causou o impacto de mesma intensidade no emprego. Houve expansão do emprego de apenas 0,16%, no acumulado de 2018, segundo dados do CAGED. Essa lenta retomada na geração de emprego constitui o grande desafio do Estado, em termos de políticas públicas.

4.2 Principais players e análise da concorrência

Com o intuito de verificar as melhores práticas de mercado, na intenção, inclusive, de melhor posicionar o plano de atuação de AD Diper, foi feita uma ampla pesquisa nos sites de 25 instituições nacionais e internacionais, com atuação similares, assim distribuídos:

- 7 Agências: Acre, Amapá, Amazonas, Ceará, Paraná, Piauí e São Paulo;
- 1 Superintendência: Bahia;
- 5 Companhias: Minas Gerais, Pará, Paraíba, Rio de Janeiro e Roraima;
- 2 projetos “Invest”: Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul;
- 6 Secretarias de Desenvolvimento Econômico e afins: Alagoas, Espírito Santo, Maranhão, Rio Grande do Norte, Santa Catarina e Sergipe;
- 3 Agências internacionais: Colômbia, França e Israel;
- 1 Instituição federal de promoção de investimentos: Apex.

Para fins de análise dos resultados da pesquisa realizada, serão feitos os destaques por Estado/País, conforme se segue, excetuando-se aqueles onde não se encontrou materiais considerados relevantes para a análise da concorrência ou aqueles onde não foram detectadas iniciativas.

As escolhas das iniciativas abaixo pontuadas foram feitas de acordo com a premissa de se realçar aquelas consideradas mais interessantes para o modelo de negócio de AD Diper em 2019, ou seja, aquelas que tivessem possibilidades de estimular criação de estratégias de oportunidades pela Agência:

1. Alagoas - Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo

- Mantém:
 - Programa de Arranjos Produtivos Locais (PAPL), gerido Superintendência de Desenvolvimento Regional e Setorial.
 - Programa de Apoio à Pesquisa e Desenvolvimento das Políticas Públicas em Áreas Estratégicas do Estado de Alagoas (PDPP).
 - Observatório da Economia Criativa e da Economia do Turismo do Estado de Alagoas (OBECT).
- Oferece os seguintes incentivos, por meio do Programa de Desenvolvimento Integrado – Prodesin:
 - incentivo locacional: ocorre por meio da venda ou permuta de área industrial a preço subsidiado;
 - incentivo fiscal:
 - Crédito Fiscal Presumido de 92% incidente no saldo efetivo a recolher;

- Diferimento do ICMS incidente sobre os bens adquiridos no País ou no exterior, destinados ao ativo fixo da Requerente;
- Diferimento do ICMS incidente sobre a matéria-prima efetivamente utilizada pela Requerente na fabricação dos seus produtos;
- Diferimento do ICMS na aquisição interna de energia elétrica e gás natural para empresas do arranjo e/ou cadeia produtiva de química e plástico, do setor cerâmico, cimenteiro, têxtil e moveleiro a serem efetivamente utilizados no processo industrial.

2. Amapá – Agência de Desenvolvimento Econômico do Amapá

- Oferece:
 - Programa de Desenvolvimento de Fornecedores: oferece às empresas amapaenses o suporte necessário para capacitação, apoio a negócios, promoção e consultoria no sentido de torná-las mais competitivas, fazendo com que busquem a excelência de seus produtos e serviços para atender as demandas das grandes empresas instaladas ou que venham a se instalar no Estado.

3. Bahia - Superintendência de Desenvolvimento Industrial e Comercial da Bahia

- Mantém:
 - Cobrança de valores diferentes nas vendas de áreas, dependendo da localização do empreendimento.
 - Fundo Estadual de Manutenção das Áreas Industriais, com a finalidade de prover recursos financeiros em caráter complementar para aplicação nas ações de administração das áreas industriais que tenham por objetivo gerir a infraestrutura das respectivas áreas.
 - Possibilidade de transferir aos municípios e às entidades associativas a gestão dos distritos industriais para a sua manutenção.
 - Cobrança de taxa mensal devida por pessoas jurídicas de direito privado que possuam estabelecimentos ou que tenham celebrado Contrato de Compra e Venda, Contrato de Concessão ou Contrato de Comodato de imóvel localizado nas áreas de distrito industrial gerido, pelo serviço

de administração dos distritos industriais, englobando a execução, a manutenção, a conservação e a gestão da infraestrutura e do funcionamento deste.

4. Ceará - Agência do Desenvolvimento do Estado de Ceará

- Oferece:

- Programa de Desenvolvimento Regional, desenvolvido com base no diagnóstico para caracterização da região do CIPP – Complexo Industrial e Portuário do Pecém. Trata-se de uma conjugação de esforços, com vistas à geração de emprego, renda e melhoria da qualidade de vida na região do CIPP e Ceará.
- Programa Oportunizar, ferramenta online lançada por meio de parceria entre a Adece e a Secretaria Estadual de Educação (Seduc), destinada a disponibilizar às empresas perfis de alunos formados nos cursos técnicos das Escolas Estaduais de Educação Profissional.

5. Espírito Santo - Secretaria de Estado de Desenvolvimento

- Oferece:

- Programa de Incentivo ao Investimento no Estado do Espírito Santo (INVEST-ES), que tem por objetivo contribuir para a expansão, modernização e diversificação dos setores produtivos, estimulando a realização de investimentos, a implantação e a utilização de armazéns e infraestruturas logísticas existentes; renovação tecnológica das estruturas produtivas; otimização da atividade de importação de mercadorias e bens; e o aumento da competitividade estadual, com ênfase na geração de emprego e renda e na redução das desigualdades sociais e regionais.
- Programa de Desenvolvimento e Proteção à Economia do Estado do Espírito Santo – COMPETE/ES, no qual os setores produtivos interessados em aderir assinam Contrato de Competitividade onde assumem o compromisso de aumentar a competitividade das empresas estabelecidas no Espírito Santo, em relação às similares de outras regiões do país. Em contrapartida aos incentivos tributários concedidos, o setor produtivo pactuante se compromete a investir em ações que resultem em seu próprio desenvolvimento socioeconômico sustentável; crescimento médio anual no número de empregos ofertados no setor; integração com instituições de ensino do 3º grau; capacitação e qualificação de mão de obra; investimentos na competitividade setorial e empresarial; crescimento

na arrecadação do ICMS gerado pelo setor; crescimento anual das exportações e ampliação da participação no mercado local.

5. Maranhão - Secretaria de Estado de Indústria, Comércio e Energia

- Oferece:

- Programa Maranhão Mais Empresas, concedendo incentivos fiscais definidos por volume de investimentos; número de empregos gerados; ligação com as cadeias produtivas regionais; compra de insumos no mercado local; adoção de medidas de responsabilidade social e ambiental; ser instalado ou ter influência nos municípios de menor IDH estado.

6. Minas Gerais - Companhia de Desenvolvimento de Minas Gerais

- Mantém:

- A atuação da Empresa está pautada em três eixos estratégicos. O primeiro deles refere-se à Indústria de Mineração, Energia e Infraestrutura, em que a Codemge busca novas oportunidades de negócio, valorizando o potencial mineral do Estado, atuando na geração de energia termelétrica e fotovoltaica e agregando novas receitas. Em outro eixo, a Codemge fomenta a Indústria Criativa, por meio do subsídio às cadeias dos segmentos audiovisual, gastronomia, moda, música, turismo, novas mídias, design, entre outros; os Distritos Industriais para atrair novas empresas; e o Turismo, valorizando a infraestrutura nas estâncias hidrominerais e a preservação do patrimônio histórico-cultural sob sua responsabilidade, além de apoiar e desenvolver ações de estímulo ao turismo de negócios e eventos. O terceiro eixo estratégico atinge a Indústria de Alta Tecnologia, especialmente no que se refere a materiais estratégicos, aeroespacial, biotecnologia, semicondutores e tecnologia da informação.

7. Paraíba - Companhia de Desenvolvimento da Paraíba

- Oferece:

- Incentivos fiscais variáveis em função da localização geográfica, do volume de empregos diretos gerados e dos investimentos realizados. Oferecem negociação específica e diferenciada para empresas que estejam instaladas em outros estados.

- Incentivo locacional (cessão de áreas a preços subsidiados).

8. Paraná - Agência Paraná de Desenvolvimento

▪ Oferece:

- Programa Paraná Competitivo, que contempla uma série de medidas, como a dilação de prazos para recolhimento do ICMS, incentivos para melhoria da infraestrutura, comércio exterior, desburocratização e de capacitação profissional, com objetivo de tornar o Estado mais atrativo para novos empreendimentos produtivos que gerem emprego, renda, riqueza e desenvolvimento sustentável.

- Programa Municipal de Atração de Investimentos que, além de garantir a segurança do investidor, auxilia na melhoria do ambiente de negócios do município e na sua gestão, tornando-o mais atrativo e eficiente.

9. Rio Grande do Sul - Paraná - Invest RS e Sala do Investidor

▪ Oferece:

- Programa de Apoio a Iniciativas Municipais (transferência de Áreas Industriais Municipais para os municípios). Quando a gleba passa à propriedade do Município e há licenciamento ambiental para o loteamento da mesma, o Programa prevê o aporte de recursos financeiros para a implantação ou expansão da infraestrutura básica, a título de incentivo.

10. São Paulo - Agência Paulista de Promoção de Investimentos e Competitividade

▪ Mantém:

- Cadastro para que cada um dos 645 municípios do Estado possa ter acesso a um canal personalizado para registro de terrenos e galpões disponíveis para novos empreendimentos, atualização de dados estratégicos sobre a localidade, informações sobre investimentos anunciados e solicitação de assessoramento gratuito da Investe São Paulo.

11. Apex - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

▪ Mantém:

- Cobrança de contrapartida de 30% para participação em feiras e missões internacionais às empresas.
- Cobrança de contrapartidas em convênios.

5. Financeiro

5.1 Principais Indicadores Econômico-Financeiros

O exercício social da AD DIPER coincide com o ano civil e os Balanços e Demonstrações Contábeis obedecem às prescrições legais, sendo levantados no último dia de cada ano. O Balanço Anual é acompanhado de relatórios, compostos da documentação contábil e do desempenho administrativo, elaborado pela empresa de auditoria externa MS Auditores Independentes, durante os exercícios 2018 e 2017.

Indicadores	2017	2018	2019 YTD
Receita Bruta	67.289.289	62.030.849	43.446.732
Receita Líquida	60.440.581	55.334.473	37.378.990
EBITDA	31%	22%	-7%
Resultado Líquido	16.102.122	2.621.588	- 444.244
Margem Líquida	27%	5%	-1%
Dívida Total	13.777.454	8.126.309	13.006.250
Ativo Total	191.967.238	188.937.682	193.389.378
Patrimônio Líquido	178.189.784	180.811.373	180.827.371
*2019 YTD equivale aos meses de janeiro a setembro de 2019. (As informações foram obtidas através das Demonstrações Contábeis)			

O Demonstrativo de Resultados históricos da empresa pode ser encontrado como anexo a este documento.

Observações sobre o Histórico Financeiro	
Redução da Receita	Redução se deu pela retirada da concessão da Taxa Prodeauto, administrada pela AD DIPER até a competência Maio de 2018.
Evolução da Ebitda	Em 2018, foram reconhecidos a despesa de Juros sobre Capital Próprio.
Detalhamento do regime tributário	Lucro Real.

5.2 Projeções Financeiras

A AD DIPER possui como principal fonte de receita as Taxas de Incentivos Fiscais concedidas pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico de Pernambuco (SDEC), através da AD DIPER, em conjunto com a Secretaria da Fazenda (SEFAZ), como: Prodepe, Prodevit e Peap.

Os valores referentes às despesas da AD DIPER englobam seu custeio, despesas e investimentos com a finalidade de captar novos investidores e fomentar a economia do Estado de Pernambuco.

Em virtude dos investimentos em terrenos, com a implantação de obras para acesso viário aos distritos industriais em todo o Estado, com o intuito de atrair o maior número de indústrias para o Estado, o resultado anual nos próximos anos, por regime de competência, será positivo, conforme demonstrado na projeção financeira abaixo. Tendo em vista os dados contábeis, os valores destinados para desenvolvimento da infraestrutura, patrocínios e convênios são contabilizados como despesa/prejuízo.

Indicadores	2019
Receitas	R\$ 65.142.362,79
Despesas	R\$ 75.430.640,76
Resultado	-R\$ 10.288.277,97
As projeções foram obtidas através das Demonstrações do Orçamento.	

5.3 Fluxo de Caixa

5.3.1 Break Even

O Ponto de Equilíbrio Financeiro é um índice percentual que marca o ponto em que as receitas de uma empresa se igualam às despesas. O cálculo do ponto de equilíbrio permite saber qual o faturamento mensal, ou anual, mínimo para cobrir despesas fixas e variáveis.

2019
R\$ 6.285.886,73
Break Even 2019 - Elaborado através do Regime de Caixa

Anexo I: principais atribuições da Diretoria Colegiada

DIRETORIA DA PRESIDÊNCIA

- I. Praticar todos os atos necessários ao bom e perfeito andamento da AD Diper e cumprimento de suas diretrizes e dos programas de governo;
- II. Coordenar o Plano Estratégico da AD Diper;
- III. Encaminhar e operacionalizar as ações de desenvolvimento propostas e/ou determinadas pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico;
- IV. Articular com outros órgãos e entidades do poder público, em todos os seus níveis, bem como com entidades representativas de classe;
- V. Identificar e buscar novas formas de promoção do desenvolvimento e atração de investimentos para o Estado;
- VI. Definir e implementar políticas de utilização e uso dos aglomerados industriais especializados, de propriedade da AD Diper;
- VII. Coordenar ações para viabilização do crescimento e estruturação das cadeias produtivas do Estado;
- VIII. Analisar e/ou propor a criação/participação em fundos de investimentos, fundos de aval ou outros tipos de fundos que tenham como objetivo a viabilização de empreendimentos estruturadores ou a complementação das ações de inserção dos arranjos produtivos na cadeia de suprimentos desses empreendimentos;
- IX. Formular propostas de políticas de atração de investimentos privados, visando ampliar a base industrial do estado.

DIRETORIA DE PROMOÇÃO DO ARTESANATO E DA ECONOMIA CRIATIVA

- I. Coordenar as ações inseridas no Programa do Artesanato de Pernambuco – PAPE (Lei Estadual nº 13.925/2009);
- II. Fomentar, apoiar e fortalecer a cadeia produtiva do artesanato no Estado de Pernambuco, desenvolvendo instrumentos que promovam a inovação na melhoria da qualidade dos processos, produtos e serviços do setor artesanal;
- III. Articular as ações públicas voltadas para o desenvolvimento do artesanato de Pernambuco e destas com os interesses dos artesãos pernambucanos das diferentes regiões do Estado;
- IV. Articular os meios e os atores capazes de viabilizar soluções tecnológicas, competitivas e sustentáveis, que garantam o desenvolvimento integral, social, econômico e a melhoria na qualidade de vida dos artesãos do Estado;
- V. Implantar e consolidar canais públicos de comercialização dos produtos artesanais, aproximando os artesãos do mercado consumidor;
- VI. Articular e coordenar o Fórum do Artesanato de Pernambuco com o propósito de discutir e propor políticas públicas a serem desenvolvidas no âmbito do Programa do Artesanato de Pernambuco, criando parâmetro para o planejamento das ações governamentais;

- VII. Exercer a presidência da Curadoria Coletiva (Lei nº 13.925, de 15 de dezembro de 2009);
- VIII. Coordenar, anualmente, a Feira Nacional de Negócios do Artesanato – FENEARTE;
- IX. Gerir e locar espaços próprios ou sob sua gestão para atividades vinculadas à cadeia produtiva do artesanato;
- X. Administrar a comercialização de artesanato; artigos de vestuário e acessórios; calçados; suvenires, bijuterias.

DIRETORIA DE INCENTIVOS FISCAIS

- I. Analisar e aprovar 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;
- II. Formular propostas de concessão de novos incentivos e/ou de adequação da legislação, para atendimento de pleitos para instalação de indústrias e/ou empreendimentos de interesse do Estado;
- III. Participar das reuniões técnicas, com a Secretaria da Fazenda e membros do Comitê Diretor do PRODEPE;
- IV. Secretariar as reuniões do CONDIC e emitir os competentes pareceres sobre os projetos e pleitos submetidos àquele Colegiado.

DIRETORIA DE GESTÃO

- I. Coordenar a aplicação e resgate de títulos e valores mobiliários;
- II. Administrar os recursos da Agência, com vistas a manter a sua liquidez em níveis compatíveis com a política traçada pela Diretoria;
- III. Gerir o sistema contábil da AD Diper e administrar o controle das suas operações ativas e passivas;
- IV. Coordenar a política de gestão de pessoas, em consonância com as práticas de excelência e de conformidade com as diretrizes fixadas pela Diretoria;
- V. Administrar os recursos materiais e patrimoniais da AD Diper;
- VI. Gerir, conjuntamente com o Diretor-Presidente, os recursos financeiros da AD Diper;
- VII. Desenvolver e gerir sistema de custos para a AD Diper em conjunto com as demais Diretorias responsáveis;
- VIII. Administrar e controlar as reservas financeiras da AD Diper, cuidando da manutenção de sua liquidez;
- IX. Coordenar e controlar a arrecadação da AD Diper;
- X. Dimensionar e controlar a distribuição dos recursos internos para aplicação nas áreas operacionais, em função da liquidez da AD Diper e da conjuntura econômico financeira;
- XI. Responder pela contabilidade geral e de custos da AD Diper e pela contratação de auditoria externa;

- XII. Elaborar, acompanhar e divulgar os orçamentos da AD Diper, promovendo a discussão interna e junto aos órgãos estaduais de controle;
- XIII. Manter e controlar o arquivo geral da empresa;
- XIV. Executar e controlar o orçamento econômico financeiro da AD Diper, em consonância com o plano estratégico definido pela Diretoria.

DIRETORIA DE ATRAÇÃO DE INVESTIMENTOS

- I. Contribuir na articulação interna da AD Diper e, quando for o caso, deste com outros órgãos e entidades da administração pública, organismos internacionais e entidades representativas da sociedade, visando à formulação e avaliação de políticas voltadas ao desenvolvimento econômico e inclusão social e à implementação das diretrizes do Planejamento Corporativo;
- II. Propor a realização de estudos de viabilidade econômica para empreendimentos que estejam desativados;
- III. Coordenar as ações de monitoramento e fiscalização das atividades das empresas beneficiadas com incentivos fiscais;
- IV. Promover estudos e desenvolver ações que visem a gerar estímulos fiscais, financeiros e locacionais à atração e fixação de empreendimentos econômicos no Estado de Pernambuco;
- V. Executar a política de apoio ao incremento das exportações de bens e serviços do estado de Pernambuco de forma a proporcionar o incremento do valor agregado destes produtos, assim como estimular sua diversificação e adequação ao ambiente externo de forma a estimular a inserção competitiva de novas empresas no mercado internacional, principalmente as de pequeno e médio porte;
- VI. Articular internamente na AD Diper, junto aos demais órgãos e entidades da administração pública, organismos internacionais, entidades representativas da sociedade e empresas privadas para promover um ambiente de negócios que seja atraente e facilitador para todos os investidores interessados em estabelecer-se no Estado de Pernambuco;
- VII. Acompanhar os empreendimentos apoiados pela AD DIPER a fim de que se permita um canal de diálogo na busca de soluções integradas de gargalos do setor produtivo, construindo uma relação extremamente benéfica entre o setor público e as empresas privadas;
- VIII. Criar mecanismos de prospecção para atração de investimentos privados, permitindo uma melhor eficiência na atuação dos consultores de investimentos;
- IX. Realizar análises e prospecções de empreendimentos que melhorem o ambiente de negócios através do adensamento das cadeias produtivas, promovendo a interação entre as atividades correlatas que possam se alinhar e elevar o dinamismo econômico sustentável do Estado;
- X. Formular propostas de políticas de atração de investimentos privados, visando a ampliar a base industrial do estado;
- XI. Articular a atração de investimentos estrangeiros em capital e tecnologia para fortalecimento, inovação e aumento da competitividade das pequenas e médias empresas através da formação de *joint ventures*;
- XII. Prospectar novos investimentos privados, em consonância com a política de atração de empreendimentos estruturadores do Estado.

XIII. Elaborar e rever as políticas operacionais da AD Diper, estabelecendo regras e procedimentos e definindo indicadores para a criação das novas linhas de incentivo, em consonância com o Planejamento Corporativo e encaminhando as propostas de alteração à apreciação da Diretoria;

XIV. Elaborar, monitorar e promover, em conjunto com as respectivas Diretorias, as ações para promoção de novos programas de incentivo de acordo com as prioridades do Planejamento Corporativo.

DIRETORIA DE COMERCIALIZAÇÃO DE ENERGIA

I. Implantar, executar e coordenar empreendimentos que melhorem o ambiente de negócios através do adensamento das cadeias produtivas, as atividades relacionadas ao mercado de comercialização de energia elétrica;

II. Articular internamente na AD Diper, junto aos demais órgãos e entidades da administração pública, organismos internacionais, entidades representativas da sociedade e empresas privadas para promover um ambiente de negócios lucrativo para atividade de comercialização de energia;

III. Criar mecanismos de prospecção e atração de investimentos privados, relacionados ao mercado de energia elétrica;

IV. Coordenar o gerenciamento do comércio e geração de energia elétrica em todas as suas formas;

V. Assessorar, intermediar, prestar serviços de suporte técnico em negócios associados à comercialização e geração de energia;

VI. Operar os sistemas necessários para comercialização de energia junto aos órgãos do Sistema Elétrico Brasileiro;

VII. Responder aos órgãos reguladores do Sistema Elétrico Brasileiro;

VIII. Fazer a interlocução da AD Diper e representados, junto à Câmara de Comercialização de Energia Elétrica, Agência Reguladora ANEEL e Ministério das Minas e Energia.

DIRETORIA DE PLANEJAMENTO, INOVAÇÃO E FOMENTO

I. Formular e executar as políticas públicas para os Arranjos Produtivos Locais (APLs), estratégicos do estado de Pernambuco, de forma a ampliar a inclusão produtiva de pequenos e médios produtores, tendo como foco a interiorização do desenvolvimento estadual com inclusão socioeconômica;

II. Elaborar, executar, articular e monitorar ações que contribuam para agregar valor aos diversos produtos e serviços dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) do estado de Pernambuco, incrementando a qualidade e competitividade de nossos produtores;

III. Envidar esforços no sentido de estimular a adoção por parte dos empreendedores rurais das boas práticas de produção e fabricação, possibilitando o incremento da qualidade dos produtos e segurança alimentar dos consumidores;

IV. Identificar, abrigar e gerir projetos que possuam alcance transversal dentro da empresa, dando-lhes o apoio necessário para que alcancem a independência gerencial e financeira;

- V. Planejar e formular estratégias, planos e metas voltados a projetos que possuem alcance transversal dentro da empresa;
- VI. Articular, coordenar, gerenciar e apoiar a elaboração da programação física, orçamentária e financeira, promovendo o seu acompanhamento, bem como o controle da execução orçamentária e o monitoramento das ações no âmbito da AD Diper;
- VII. Implantar, executar e coordenar as atividades do Planejamento Corporativo da AD Diper, considerando as prioridades estratégicas definidas pela Diretoria;
- VIII. Coordenar a elaboração e a gestão da estratégia corporativa, através do desenvolvimento e implantação de sistema de gestão da estratégia.

Anexo 2 - Demonstrativo de Resultados 2016/2017 e 2017/2018



AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DE PERNAMBUCO S/A - AD DIPER

DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS EM 31 DE DEZEMBRO DE 2017 E 2016 (EM REAIS)

	NOTA	2017	2016
RECEITA BRUTA		67.289.289	95.092.073
Receitas com taxas de incentivos fiscais		52.344.101	47.398.429
Receitas com venda de mercadorias		2.640.561	2.619.632
Receitas com venda de terrenos		2.031.564	38.391.520
Receitas de aluguel		94.865	2.445.750
Receitas com vendas de energia		4.945.979	3.876.526
Receitas Anuência Terrenos		140.041	360.216
Receitas Fenearte		5.090.627	-
Receita Museu		1.552	-
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA		(6.848.708)	(7.446.324)
Impostos incidentes sobre a venda e o serviço		(6.848.708)	(7.446.324)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA		60.440.581	87.645.749
(-) CUSTOS		(15.754.285)	(14.080.101)
Custo das Mercadorias Vendidas		1.908.716	2.163.270
Custo da Comercialização de Energia		4.795.173	4.448.341
Custo da Atividade Imobiliária		3.402.526	6.073.785
Custo da Atividade de Incentivo		1.417.777	1.394.704
Custo Fenearte		4.230.094	-
(=) LUCRO BRUTO	23	44.686.296	73.565.648
DESPESAS OPERACIONAIS/OUTRAS RECEITAS		(26.131.486)	(24.432.821)
(-) Despesas Administrativas		(27.004.436)	(25.416.125)
(+) Outras Receitas Operacionais		872.950	983.305
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		18.554.810	49.132.828
(+) Receita Financeira		2.692.663	2.247.342
(-) Despesa Financeira		(198.612)	(1.026.727)
Resultado Financeiro		2.494.051	1.220.615
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSLL	24	21.048.861	50.353.443
(-) PROVISÃO PARA IRPJ E CSLL		(4.946.739)	(6.078.878)
Imposto de Renda		3.630.955	4.463.411
Contribuição Social		1.315.784	1.615.468
(=) RESULTADO DO EXERCÍCIO	25	16.102.122	44.274.564

As notas explicativas anexas são parte integrante das demonstrações contábeis.


Luis Roberto Wanderley de Siqueira
Diretor de Gestão
CPF: 693.447.104-06


Evania Martins Barbosa de Freitas
Contadora CRC PE 025.985/O-7
CPF: 076.035.194-30

**AGÊNCIA DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO
DE PERNAMBUCO S/A - AD DIPER**

**DEMONSTRAÇÕES DOS RESULTADOS PARA OS EXERCÍCIOS FINDOS
EM 31 DE DEZEMBRO DE 2018 E 2017
(EM REAIS)**

	NOTA	2018	2017
RECEITA BRUTA		62.030.849	67.269.269
Receitas com taxas de incentivos fiscais		51.693.305	52.344.101
Receitas com venda de mercadorias		2.623.057	2.640.561
Receitas com venda de terrenos		-	2.031.564
Receitas de aluguel		92.538	94.865
Receitas com vendas de energia		4.795.576	4.945.979
Receitas Anuidade Terrenos		219.287	140.041
Receitas Fanearte		2.600.920	5.090.627
Receita Museu		6.164	1.552
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA		(6.696.376)	(6.848.708)
Impostos incidentes sobre a venda o o serviço		(6.696.376)	(6.848.708)
RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA		55.334.473	60.440.561
(-) CUSTOS		(19.275.892)	(15.754.285)
Custo das Mercadorias Vendidas		1.947.814	1.908.716
Custo da Comercialização de Energia		4.878.220	4.795.173
Custo da Atividade Imobiliária		6.144.705	3.402.526
Custo da Atividade de Incentivo		984.571	1.417.777
Custo Fanearte		3.320.482	4.230.094
(=) LUCRO BRUTO	23	36.058.581	44.686.295
DESPESAS OPERACIONAIS/OUTRAS RECEITAS		(24.063.472)	(26.131.486)
(-) Despesas Administrativas		(24.063.472)	(27.004.438)
(+) Outras Receitas Operacionais		-	872.950
(-) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DO RESULTADO FINANCEIRO		11.995.109	18.554.810
(+) Receita Financeira		2.419.511	2.692.663
(-) Despesa Financeira		(6.296.178)	(198.612)
Resultado Financeiro		(3.876.668)	2.494.051
(=) RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSLL	24	8.118.441	21.048.861
(-) PROVISÃO PARA IRPJ E CSLL		(5.496.852)	(4.946.739)
Imposto de Renda		4.009.198	3.630.955
Contribuição Social		1.487.655	1.315.784
(-) RESULTADO DO EXERCÍCIO	25	2.621.588	16.102.122

As notas explicativas anexas são parte integrante das demonstrações contábeis.


Janaina Cardoso Acioli Caramelo
Diretor de Gestão
CPF: 983.320.854-87


Camila Trindade de Souza Oliveira
Contadora CRC PE 019.168/O-0
CPF: 101.701.354-38