

2020 - 2024

ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

Agência de Desenvolvimento de Pernambuco

Revisão de dezembro 2020

AD Diper

Roberto Abreu e Lima

Diretor Presidente

André Freitas

Diretor de Atração de Investimentos (DAI)

Bruno Lira

Diretor de Incentivos Fiscais (DIF)

Jaime Alheiros

Diretor Fomento e Inovação (DFI)

Janaína Acioli

Diretora de Gestão (DG)

Marcello Araújo

Diretor de Infraestrutura (DI)

Márcia Souto

Diretora de Promoção da Economia Criativa (DPEC)

Patrícia Anjos

Superintendente Jurídica (SJ)

Vladmir Teixeira

Coordenador Geral de Relações Institucionais (CGRI)

Manoel Malta

Coordenador Geral de Comercialização de Energia (CGCE)

Fabiana Lima

Gerente de Planejamento

SUMÁRIO

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 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 a atualização da sua Estratégia de Longo Prazo 2020-2024, 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.

Assim como pontuado em anos anteriores quando da divulgação da Estratégia de Longo Prazo, registra-se, novamente, 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 2020 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 2021.

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 2000. A Fenearte, juntamente ao 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:

- ◎ Atração de investimentos produtivos;
- ◎ Melhoria do ambiente de negócios;
- ◎ Implantação de polos empresariais;
- ◎ Fomento aos arranjos produtivos locais;
- ◎ Fomento à economia criativa;
- ◎ Fomento ao mercado de energias renováveis, incluindo comercialização no mercado livre;
- ◎ Estímulo ao adensamento das cadeias produtivas;
- ◎ Estímulo às exportações.

1.3 Principais números e ações

Em um contexto complexo por conta da Pandemia do COVID-19, o ano de 2020 foi atípico com impacto direto no desempenho esperado, mas marcado por priorizações, mudanças e união de esforços para continuar apoiando o desenvolvimento do Estado. Seguem algumas das ações que foram destaque:

- ◎ Execução de Projetos Extraordinários de apoio ao combate ao COVID-19, totalizando o investimento de R\$ 2,6 milhões;
- ◎ Gestão da Central Remota de Doações, articulando doações com mais de 30 empresas privadas para ações do Governo de PE, totalizando mais de 1,6 milhão de itens doados;
- ◎ Projeto Artesanato Solidário, beneficiando 1.447 artesãos por meio do Vale Artesanato e do Projeto Abrace o Artesão Pernambucano;
- ◎ Início da implementação das ações do Projeto de Reposicionamento Estratégico da AD Diper;
- ◎ Aproximadamente R\$ 2,16 bilhões de investimentos e mais de 7.500 empregos diretos previstos ou anunciados por empresas apoiadas pela AD Diper no ano;
- ◎ Realização eventos de Supply Connection responsáveis pela intermediação entre oferta e demanda de 107 empresas participantes;

- ◎ Realização de três ciclos de inovação do Programa Desenvolve.ai, com investimento de R\$ 643 mil;
- ◎ Realização do Programa Força Local (01/2020) com 21 projetos pré-aprovados, perfazendo um montante de recursos na ordem de R\$ 4.5 milhões investidos. Foram 1.718 beneficiados diretos, abrangendo mais de 40 municípios.
- ◎ Realização do Programa Compra Local, através do lançamento de Edital de Chamamento Público, destinado ao fornecimento de 20 kits de gêneros alimentícios in natura e processados, adquiridos de 23 cooperativas e associações de 20 municípios de todas as regiões de Pernambuco, por meio de 530 famílias de produtores rurais, destinados às famílias em situação de risco social. O investimento foi na ordem de R\$ 1 milhão.
- ◎ Implantação e manutenção de 09 Câmaras Setoriais. E 03 setores estão em fase de instalação: Saúde, Metalmecânica e Energia.

1.4 Público Interno e Externo

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 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 2021:

- a) 01 Diretoria da Presidência;
- b) 01 Diretoria de Incentivos Fiscais;
- c) 01 Diretoria de Atração de Investimentos
- d) 01 Diretoria de Fomento e Inovação;
- e) 01 Diretoria de Gestão;
- f) 01 Diretoria de Infraestrutura;
- g) 01 Diretoria de Promoção da Economia Criativa.

Diante de tal formatação, as principais atribuições das Diretorias em 2021 estão devidamente comentadas, em síntese, no documento Plano de Negócios AD Diper 2021, que também é uma exigência da Lei Federal nº 13.303/2016.

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 Econômico 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.

Ao longo de 2020 a AD Diper buscou alternativas para ultrapassar a crise provocada pelo Coronavírus que abalou a saúde e a economia mundial e consequente trouxe grandes impactos também para Pernambuco. Ações estruturais que possibilitassem a realização das atividades essenciais da Agência no contínuo apoio ao desenvolvimento econômico e social do Estado, e também no combate ao COVID-19, foram realizadas internamente e junto com o Governo Estadual.

Em virtude de todos estes acontecimentos já mencionados, no ano de comemoração dos 55 anos de fundação, a AD Diper precisou adiar a conclusão de alguns projetos de reformulação da sua atuação como: Repositionamento Estratégico da Agência com Alterações no Organograma e a Mudança de Nome, Logomarca e Identidade Visual que tiveram suas previsões alteradas para o 1º Semestre/2021.

Desta forma 2021 passa a ser um ano ainda mais desafiador, pois carrega consigo a responsabilidade da retomada de muitas das ações não realizadas, além de promover mudanças importantes na estrutura e atuação da AD Diper que refletem o seu atual desempenho. Está mantida a diretriz de que as atividades realizadas estejam bem definidas, com processos institucionalizados, além de permanecer válida a adoção de 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 150 colaboradores, dos quais 45 são funcionários efetivos e 105 são ocupantes de cargos comissionados.

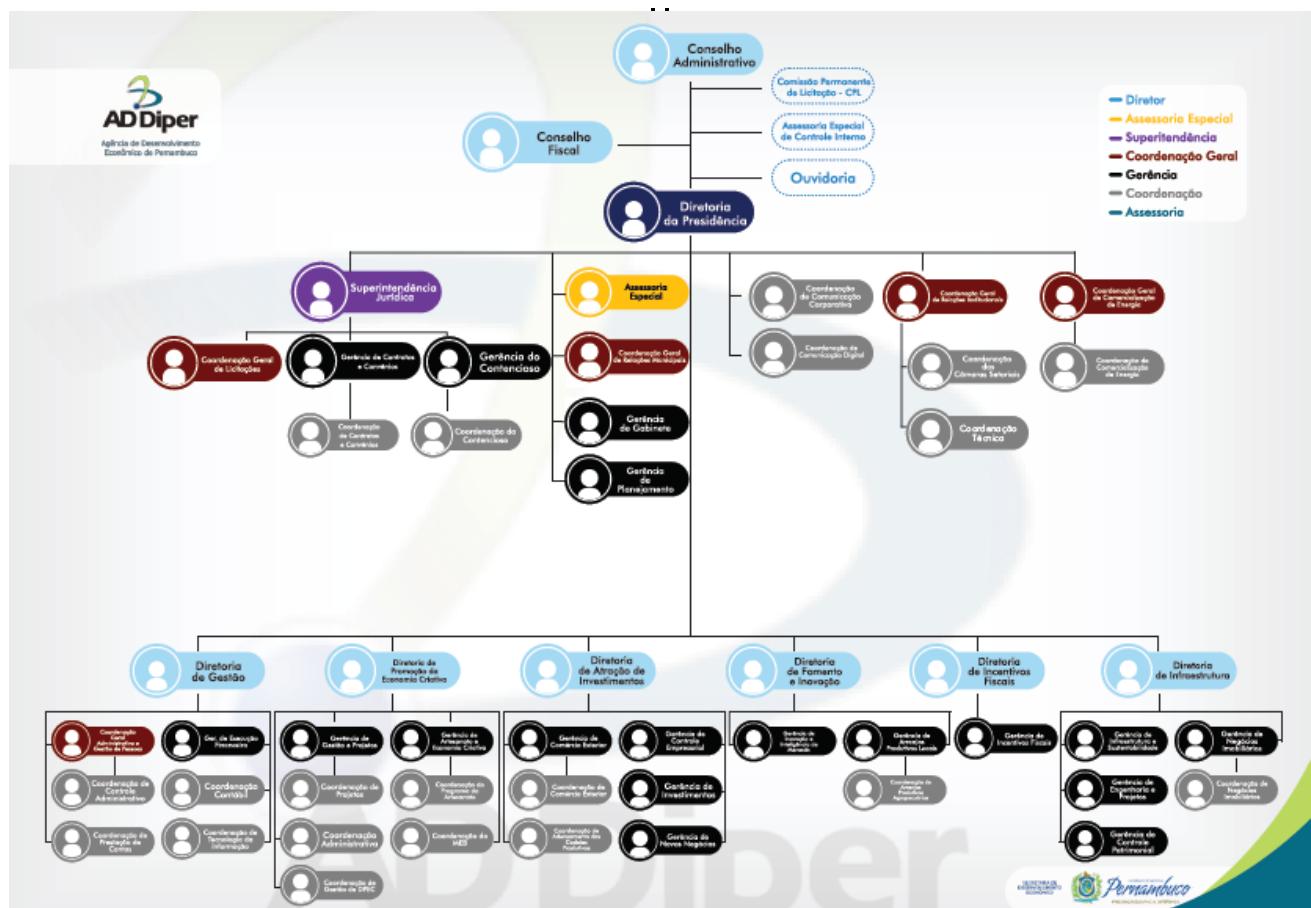


Imagen 1: Organograma 2021.

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.

A atuação da AD Diper está balizada em sua identidade corporativa formada por sua **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. E seus **Valores**:

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

De modo amplo, no cerne da estratégia traçada para 2021, a AD Diper envidará esforços para unir tradição e inovação em projetos inéditos, que descreveremos ao longo deste estudo. O foco será ajustado para que haja uma ampliação no espectro de atuação mais alinhada aos novos tempos e às demandas da sociedade.

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.

No tocante ao item em análise, em 2020, a empresa iniciou um processo de reposicionamento estratégico, juntamente a consultoria contratada, que continuará no primeiro trimestre de 2021, em função dos novos desafios assumidos frente as constantes mudanças nos modelos de negócios da era digital, da maturidade institucional que vem sendo adquirida desde o advento da Lei Federal n.º 13.303/2016, fatores que se combinam justamente no momento em que a AD Diper chega aos 55 anos de existência.

Nesse sentido, está sendo construída uma proposta ampla de reposicionamento que deverá contemplar, por exemplo, mudanças de nome e logo e rever slogan; novos aperfeiçoamentos no regulamento de contratações e no manual de gestão, serviços que deverão ser desenvolvidos por consultoria especializada nos temas em questão.

Diante disso, o Mapa da Estratégia também está sendo ajustado para atender algumas mudanças de cenários e de atuação da agência que já começam a ser desenhadas, sobre o qual serão tecidos comentários mais a frente.

Em 2021, a Diretoria Colegiada, de forma alinhada com as demandas da SDEC – Secretaria de Desenvolvimento Econômico manterá a priorização nos seguintes aspectos, como diretrizes estratégicas:

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

3. Análise do Ambiente

A reorganização da estrutura operacional e a melhoria do ambiente de trabalho foram foco de atuação da gestão da instituição no decorrer de todo o ano de 2020. Porém, mesmo com os avanços obtidos, sabe-se que é possível melhorar ainda mais os resultados. Nesse contexto, a análise do ambiente organizacional proporciona uma maior percepção da realidade na qual a instituição está inserida permitindo uma melhor avaliação do cenário e as suas implicações para o atingimento dos objetivos estratégicos da instituição.

3.1 Ambiente de atuação, produtos e serviços

De acordo com previsão da Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas (CONDEPE/FIDEM) Pernambuco começou o ano de 2020 com uma estabilidade econômica e depois com o início da Pandemia teve fortes quedas, sinalizando um avanço entre os meses de maio e agosto/20, e retomou a estabilidade, a partir deste ponto.

Em relação ao desempenho do Produto Interno Bruto (PIB), Pernambuco apresentou crescimento acima da média nacional no terceiro trimestre de 2020. Após queda de 9,6% entre os meses de abril, maio e junho, período de maior impacto da pandemia na economia, o Estado cresceu 10,8% em relação ao trimestre imediatamente anterior, enquanto o PIB nacional registrou aumento de 7,7% no mesmo comparativo. Em termos de valores correntes, a economia pernambucana agregou R\$ 52,7 bilhões, no 3º trimestre. Mesmo com o aumento de 10,8% em comparação ao segundo semestre, o PIB pernambucano ainda está negativo no acumulado do ano (-2,7%). E a expectativa, mesmo com o aquecimento da economia no final de ano, é que o Estado feche 2020 com retração

no indicador. Os dados foram divulgados pela Agência Estadual de Planejamento e Pesquisas de Pernambuco – Condepe/Fidem. Estes dados são importantes, pois demonstram o desafio enfrentado pela AD Diper em atuar neste cenário, ao longo do ano atípico de 2020.

O mercado de atuação da Agência alcança de pequenos produtores rurais e artesãos até grandes empresas de diversos segmentos econômicos que desejem se instalar em Pernambuco. 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 **polos empresariais** sob sua responsabilidade em 26 municípios, conforme abaixo indicado.

MUNICÍPIO	POLO EMPRESARIAL
ABREU E LIMA	ABREU E LIMA
ARCOVERDE	ARCOVERDE
ARARIPINA	ARARIPINA
BELO JARDIM	BELO JARDIM
BEZERROS	BEZERROS
BREJÃO	BREJÃO
CABO DE SANTO AGOSTINHO	CABO DE SANTO AGOSTINHO
ESCADA	ESCADA
GARANHUNS	GARANHUNS
LIMOEIRO	LIMOEIRO
RECIFE	CUC PARQTEL
GOIANA	POLO INDUSTRIAL POLO VIDREIRO
ITAPISSUMA	ITAPISSUMA
JABOATÃO DOS GUARARAPES	CIMJ

PETROLINA	PETROLINA
SERRA TALHADA	SERRA TALHADA
MORENO	MORENO
GLÓRIA DO GOITÁ	GLÓRIA DO GOITÁ
PALMARES	PALMARES
	PALMARES ÁREA 02
RIBEIRÃO	RIBEIRÃO
SÃO LOURENÇO DA MATA	SÃO LOURENÇO DA MATA
SIRINHAÉM	SIRINHAÉM
TIMBAÚBA	TIMBAÚBA
VITÓRIA DE SANTO ANTÃO	VITÓRIA DE SANTO ANTÃO
PAULISTA	PAULISTA
	PORTO ARTHUR
POMBOS	POMBOS

Tabela 1: Polos Empresariais.

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 acesso à água, energia elétrica, telefonia, gás, além dos licenciamentos necessários à implantação e operação.

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.

Para tornar Pernambuco ainda mais atrativo para investimentos de indústrias, centrais de distribuição e de importação e empresas de outras áreas, o Governo do Estado dispõe de uma série de incentivos fiscais que são operacionalizados, pela Secretaria da Fazenda. São exemplos desses incentivos o Prodepe, o Proind, PEAP I e II e Prodeauto.

Assim, os estabelecimentos que resolvem se instalar no estado encontram um ambiente de segurança jurídica dos **incentivos fiscais** referentes ao ICMS, 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 de vários 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 Programa 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 do Prodepe enviados pelas empresas 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 a AD Diper investiu R\$ 47,5 milhões, através de 218 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; 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 desde 2015, 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, bem como coordena ações de incentivo ao uso de energias renováveis.

Com o objetivo de interiorizar o desenvolvimento econômico, várias ações e projetos são voltados prioritariamente para o interior. É possível observar na estrutura da AD Diper ambientes descentralizados voltados à valorização e venda dos artigos culturais do Estado, como ocorre através de dois Centros de Artesanato de Pernambuco (Recife e Bezerros) e a Unidade Móvel do Artesanato.

3.2 Análise de Cenários

Técnicas gerenciais como a Análise da Matriz SWOT são utilizadas por oferecer o direcionamento do planejamento estratégico, pois a partir do cruzamento das informações indicadas pelas variáveis internas e externas da instituição, 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).

Para o momento atual da AD Diper, tomou-se como base a Análise SWOT realizada recentemente no ano de 2019, técnica aplicada com diretores e gestores da instituição, 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.

O estudo permitiu verificar que as variáveis apontadas na análise das diretórias para a categoria Força concentravam 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 mostravam 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.

Para o ambiente externo, 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.

Contudo, será realizada, em 2021, uma revisão do material para identificar os aspectos indicados pelas diretorias que se relacionam diretamente, e apontam para ações integradas que viabilizam um plano estratégico da instituição como um todo. Vale salientar que foi realizada uma análise de cenários pela consultoria contratada para construção do reposicionamento estratégico que entrevistou 14 pessoas, internas e externas a AD Diper, atores relevantes para a discussão de um novo modelo de gestão estratégica da Agência, que está sendo construído.

A continuidade do direcionamento estratégico da gestão permite que os resultados pretendidos sejam obtidos de forma mais rápida e consistente, uma vez que as equipes estão cada vez mais comprometidas com a **Missão** e **Visão** da Agência.

Como visto no resumo histórico relatado neste documento, ao longo dos anos o escopo de atuação da agência foi sendo ampliado de acordo com a ampliação da diversidade da economia local e nacional. Em 2020, a AD Diper completou 55 anos, e novos projetos serão implementados ao longo de 2021, com foco em novas estratégias institucionais de atuação e dentro de uma perspectiva de apoiar ainda mais o desenvolvimento econômico e social do Estado.

Reinventar sem perder a essência e agregar valor ao serviço prestado tem sido o desafio lançado para a atuação da AD Diper desde 2019. Para isso, é necessário contar com o engajamento de todos nessa busca incessante de melhoria contínua.

Com isso, qualificar e preparar a equipe para esse novo momento de reposicionamento também passa a ser foco de atuação da instituição.

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. 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 2020 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.

Mantendo-se a **Missão** estabelecida desde 2018, para 2021, com base na experiência obtida nos anos anteriores de execução do Mapa da Estratégia, foi mantida a revisão promovida no ano passado, acrescida de novos aprimoramentos para o ano de 2020, no 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, o próprio mapa do Governo de Pernambuco já passou por atualizações desde que o primeiro foi lançado, em 2007.

As modificações que serão realizadas em 2021, no tocante aos Objetivos Estratégicos serão advindas do início do trabalho de reposicionamento estratégico e concentraram-se em ajustes para refletir as mudanças que estão ocorrendo em virtude das alterações do ambiente de negócios da AD Diper. Assim, diante do exposto, o mapa permanece o mesmo de 2020 e as alterações serão validadas ao longo do trabalho de reposicionamento estratégico que continua em 2021.

Mapa da Estratégia

2020-2024



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.				
Valores	Excelência na prestação de serviços	Inovação	Ética e Transparéncia	Valorização do Capital Humano	Eficácia Econômico-Financeira

Geração de emprego e renda e qualidade na vida dos pernambucanos

Infraestrutura e competitividade

- Ampliar e qualificar a infraestrutura
- Atrair empreendimentos (implantação e ampliação)
- Apoiar a concessão de incentivos fiscais

Fomento aos Arranjos Produtivos Locais – APLs e às cadeias produtivas

- Fortalecer os Arranjos Produtivos Locais
- Promover a Economia Criativa

Inovação, produtividade e sustentabilidade

- Fomentar a cultura exportadora entre as pequenas e médias empresas
- Fomentar o mercado de energias renováveis incluindo comercialização

Governança Corporativa

- Integrar a sistematização dos processos
- Aperfeiçoar o modelo de governança
- Instituir mecanismos de controles interno e externo
- Prezar pela qualidade de vida no trabalho
- Garantir a eficácia na gestão orçamentária-financeira

Imagen 2: Mapa da Estratégia 2020 – 2024

4.1 Segmentação dos objetivos e ações prioritárias

Conforme sinalizado no Plano de Negócios 2021, as Ações Prioritárias possuem a seguinte caracterização geral:

A. *Objetivo estratégico: INFRAESTRUTURA E COMPETITIVIDADE*

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

- Implantar polos empresariais;
- Viabilizar novas áreas públicas ou privadas para implantação de empreendimentos empresariais;
- Realizar alienação subsidiada de terrenos;
- Requalificar os polos empresariais.

A.2 - Ação prioritária: ATRAIR EMPREENDIMENTOS

- Atrair empreendimentos (implantação e ampliação) em termos de quantidade e de volume total de investimentos e de geração de empregos diretos;
- Atuar na facilitação do processo de instalação/ampliação das empresas atraídas;
- Acompanhar as empresas instaladas (*aftercare*);
- Realizar ações de estímulo ao adensamento das cadeias produtivas.

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

- Analisar projetos para concessão de incentivos fiscais;
- Analisar pleitos de alterações/adequações nos incentivos concedidos;
- Apoiar as empresas na concessão de outros incentivos fiscais;
- Analisar e aprovar as comprovações dos investimentos no Inovar/PE.

B. *Objetivo estratégico: FOMENTAR OS ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS*

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

- Propiciar apoio financeiro e técnico aos APLs a partir do Programa Força Local;
- Operacionalizar Câmaras Setoriais;
- Fomentar projetos de inovação a partir do Programa Desenvolve.AI!, envolvendo o APL de TIC.

B.2 - Ação prioritária: PROMOVER A ECONOMIA CRIATIVA

- Ampliar a comercialização do artesanato pernambucano;

- Promover a Fenearte;
- Operacionalizar o Centro da Moda;
- Fomentar atividades culturais com viés da economia criativa no Mercado Eufrásio Barbosa.

C. Objetivo estratégico: INOVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

C.1 - Ação prioritária: FOMENTAR A CULTURA EXPORTADORA ENTRE AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

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

C.2- Ação prioritária: FOMENTAR O MERCADO DE ENERGIAS RENOVÁVEIS, INCLUINDO COMERCIALIZAÇÃO

- Realizar ações que propiciem o desenvolvimento de novos projetos de geração de energia solar;
- Ampliar o número de unidades consumidoras da administração estadual e empresas privadas no Mercado Livre de Energia (ACL);
- Ampliar a capacidade de oferta de MWh pela agência com mix de energias incentivadas.
- Ampliar o faturamento da comercialização de energia

D. Objetivo estratégico: GOVERNANÇA CORPORATIVA

D.1 - Ação prioritária: INTEGRAR A SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

- Integrar os processos organizacionais aos sistemas de TI.

D.2 – Ação prioritária: APERFEIÇOAR MODELO DE GOVERNANÇA

- Promover atualizações no modelo de governança.

D.3 - Ação prioritária: 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;
- Elaborar e divulgar relatórios de atividades.

D.4 – Ação: PREZAR PELA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

- Realizar pesquisas de clima organizacional;
- Promover ações de Qualidade de Vida no Trabalho.

D.5 – Ação: GARANTIR A EFICÁCIA NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA

- Otimizar a gestão administrativo-financeira.

5. Análise de Riscos

A análise SWOT realizada no ano de 2019 permitiu a verificação dos principais riscos que podem comprometer o atingimento das metas estabelecidas. Contudo, evidencia-se a necessidade de uma revisão do material para identificar os aspectos indicados pelas diretorias que se relacionam diretamente, e apontam para ações integradas que viabilizam um plano estratégico da instituição como um todo.

Como já relatado neste documento, o ano de 2020 foi marcado pelos reflexos do Coronavírus e por isso, as ações de gestão de riscos foram postergadas para 2021. Assim, diante do exposto, tomaremos como referência os estudos realizados no ano de 2019, que há seu tempo, será analisado e revisado por equipe responsável, baseado no trabalho de reposicionamento estratégico.

O cruzamento dos dados levantados anteriormente como ameaças do ambiente externo e as fraquezas identificadas no ambiente interno da AD Diper, representava 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.

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 visaram integrar a estratégia geral da instituição e estavam 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 processos internos da instituição, serão realizadas de forma já alinhada à nova estratégia de atuação da AD Diper. Onde, novamente, será priorizada a necessidade de 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, eficiente e aderente ao cenário de diversidade da economia local e nacional.

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

A formulação da estratégia de longo prazo está sendo revisada, juntamente com o trabalho de reposicionamento estratégico que vem sendo realizado, a seguir serão demonstrados os indicadores e metas para as ações prioritárias definidas no Mapa da Estratégia, para o ano período de 2020 – 2024:

6.1 Objetivos e metas

Objetivo estratégico: INFRAESTRUTURA E COMPETITIVIDADE

Diretorias responsáveis: Infraestrutura, Atração de Investimentos, e Incentivos Fiscais

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

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
IMPLANTAR POLOS EMPRESARIAIS	Nº DE POLOS IMPLANTADOS	3	2	2	2	3
VIABILIZAR NOVAS ÁREAS PÚBLICAS OU PRIVADAS PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS EMPRESARIAIS	Nº DE ÁREAS VIABILIZADAS	11	10	8	8	6
REALIZAR ALIENAÇÃO SUBSIDIADA DE TERRENOS	Nº DE TERRENOS VENDIDOS SUBSIDIADOS	7	8	10	10	12
REQUALIFICAR OS POLOS EMPRESARIAIS	Nº DE POLOS EMPRESARIAIS REQUALIFICADOS	2	3	3	3	4

A.2 - Ação prioritária: ATRAIR EMPREENDIMENTOS

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
ATRAIR EMPREENDIMENTOS (IMPLANTAÇÃO E AMPLIAÇÃO)	Nº DE EMPRESAS ATRAÍDAS	110	120	130	130	140
	VOLUME TOTAL DE INVESTIMENTOS PREVISTOS/ ANUNCIADOS	R\$ 2,5 BILHÕES	R\$ 2,5 BILHÕES	R\$ 3 BILHÕES	R\$ 3,5 BILHÕES	R\$ 4 BILHÕES
	Nº DE EMPREGOS DIRETOS PREVISTOS/ ANUNCIADOS	5.000	6.000	7.000	7.000	8.000
ATUAR NA FACILITAÇÃO DO PROCESSO DE INSTALAÇÃO/AMPLIAÇÃO DAS EMPRESAS ATRAÍDAS	Nº DE EMPRESAS INSTALADAS/ AMPLIADAS	12	15	16	16	18
	Nº DE DEMANDAS INTERMEDIADAS OU ARTICULADAS	50	60	70	70	80
ACOMPANHAR AS EMPRESAS INSTALADAS (AFTERCARE)	Nº DE EMPRESAS ACOMPANHADAS	25	25	30	35	40
	Nº DE DEMANDAS INTERMEDIADAS OU ARTICULADAS	50	50	65	70	80
REALIZAR AÇÕES DE ESTÍMULO AO ADENSAMENTO DAS CADEIAS PRODUTIVAS	Nº DE AÇÕES REALIZADAS	10	12	15	18	20
	Nº DE EMPRESAS COM PARCERIAS INTERMEDIADAS	50	60	75	90	100

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

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
ANALISAR PROJETOS PARA CONCESSÃO DE INCENTIVOS FISCAIS	Nº DE PROJETOS ANALISADOS	150	140	110	100	80
ANALISAR PLEITOS DE ALTERAÇÕES/ADEQUAÇÕES NOS INCENTIVOS CONCEDIDOS	Nº DE PLEITOS ANALISADOS	120	120	100	100	90
APOIAR AS EMPRESAS NA CONCESSÃO DE OUTROS INCENTIVOS FISCAIS	Nº DE PEDIDOS APOIADOS	60	80	90	80	70
	Nº DE EMPRESAS COM OUTROS INCENTIVOS CONCEDIDOS	45	50	55	50	50
ANALISAR E APROVAR AS COMPROVAÇÕES DOS INVESTIMENTOS NO INOVAR/PE	Nº DE PROCESSOS ANALISADOS E APROVADOS	80	90	100	100	110

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

Diretorias responsáveis: Fomento e Inovação, e Promoção do Artesanato e da Economia Criativa

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

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
PROPICIAR APOIO FINANCEIRO E TÉCNICO AOS APLs A PARTIR DO PROGRAMA FORÇA LOCAL	VOLUME DE INVESTIMENTOS	R\$ 5 MILHÕES	R\$ 5 MILHÕES	R\$ 5,5 MILHÕES	R\$ 6 MILHÕES	R\$ 7 MILHÕES
	Nº DE ENTIDADES ATENDIDAS COM APOIO TÉCNICO	60	60	70	100	100
OPERACIONALIZAR CÂMARAS SETORIAIS	Nº DE CÂMARAS EM OPERAÇÃO	13	12	12	15	15
	QUANTIDADE DE PLANOS DE AÇÃO COM MAIS DE 70% DE EXECUÇÃO NO PERÍODO	7	10	11	11	12
FOMENTAR PROJETOS DE INOVAÇÃO A PARTIR DO PROGRAMA DESENVOLVE.AI, ENVOLVENDO O APL DE TIC	VOLUME DE INVESTIMENTOS	R\$ 1 MILHÃO	R\$ 1 MILHÃO	R\$ 1,5 MILHÃO	R\$ 1,5 MILHÃO	R\$ 1,5 MILHÃO
	Nº DE EMPRESAS ATENDIDAS COM O PROGRAMA	10	10	15	15	15

Nº DE DESAFIOS MAPEADOS COM O PROGRAMA	100	100	150	150	150
--	-----	-----	-----	-----	-----

B.2 – Ação prioritária: PROMOVER A ECONOMIA CRIATIVA

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
AMPLIAR A COMERCIALIZAÇÃO DO ARTESANATO PERNAMBUCANO	RECEITA DE VENDAS DE MERCADORIAS	R\$ 2,4 MILHÕES	R\$ 2,5 MILHÕES	R\$ 2,8 MILHÕES	R\$ 3 MILHÕES	R\$ 3,5 MILHÕES
PROMOVER A FENEARTE	PÚBLICO	300 MIL PESSOAS	300 MIL PESSOAS	300 MIL PESSOAS	300 MIL PESSOAS	310 MIL PESSOAS
	VOLUME DE NEGÓCIOS GERADOS	R\$ 45 MILHÕES	R\$ 46 MILHÕES	R\$ 48 MILHÕES	R\$ 50 MILHÕES	R\$ 55 MILHÕES
	PATROCÍNIOS OBTIDOS	R\$ 1 MILHÃO	R\$ 1,2 MILHÃO	R\$ 1,2 MILHÃO	R\$ 1,2 MILHÃO	R\$ 1,3 MILHÃO
OPERACIONALIZAR O CENTRO DA MODA	RECEITA DE VENDAS DE MERCADORIAS	R\$ 250 MIL	R\$ 350 MIL	R\$ 400 MIL	R\$ 500 MIL	R\$ 500 MIL
FOMENTAR ATIVIDADES CULTURAIS COM VIÉS DA ECONOMIA CRIATIVA NO MERCADO EUFRÁSIO BARBOSA	Nº DE ATIVIDADES REALIZADAS	5	7	8	10	12
	PÚBLICO	20 MIL PESSOAS	30 MIL PESSOAS	35 MIL PESSOAS	40 MIL PESSOAS	45 MIL PESSOAS

C. Objetivo estratégico: INOVAÇÃO, PRODUTIVIDADE E SUSTENTABILIDADE

Diretorias responsáveis: Atração de Investimentos, e Presidência (Coordenação Geral de Comercialização de Energia)

C.1 – Ação prioritária: FOMENTAR A CULTURA EXPORTADORA ENTRE AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
PROMOVER PARCERIAS COM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS COM O FIM DE DIFUNDIR A CULTURA EXPORTADORA	Nº DE PARCERIAS PROMOVIDAS	3	4	4	5	7

REALIZAR E OU APOIAR MISSÕES INTERNACIONAIS PARA CAPACITAÇÃO DE EMPRESAS PARA A EXPORTAÇÃO	Nº DE MISSÕES REALIZADAS	2	2	2	3	3
OFERECER CONSULTORIA ÀS EMPRESAS PARA AUMENTO DE SUA COMPETITIVIDADE E ATUAÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL	Nº DE EMPRESAS ATENDIDAS	15	15	20	20	30

C.2- Ação prioritária: FOMENTAR O MERCADO DE ENERGIAS RENOVÁVEIS, INCLUINDO COMERCIALIZAÇÃO

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
REALIZAR AÇÕES QUE PROPICIEM O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PROJETOS DE GERAÇÃO DE ENERGIA SOLAR	Nº DE AÇÕES REALIZADAS	4	4	5	6	6
AMPLIAR O NÚMERO DE UNIDADES CONSUMidorAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTADUAL E EMPRESAS PRIVADAS NO MERCADO LIVRE DE ENERGIA (ACL)	QUANTIDADE DE UNIDADES CONSUMidorAS (ACL)	6	4	10	10	12
AMPLIAR A CAPACIDADE DE OFERTA DE MWh PELA AGÊNCIA COM MIX DE ENERGIAS INCENTIVADAS	PERCENTUAL DE AUMENTO	15%	40%	50%	60%	70%
AMPLIAR A CAPACIDADE DE OFERTA DE MWh PELA AGÊNCIA COM MIX DE ENERGIAS INCENTIVADAS	PERCENTUAL DE AUMENTO	15%	35%	40%	45%	50%

D. Objetivo estratégico: GOVERNANÇA CORPORATIVA

Diretorias responsáveis: Gestão; Incentivos Fiscais; Presidência; Atração de Investimentos; Fomento e Inovação.

D.1 – Ação prioritária: INTEGRAR A SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
INTEGRAR OS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS AOS SISTEMAS DE TI	PROCESSOS INTEGRADOS AOS SISTEMAS	6	4	-	-	-

D.2 – Ação prioritária: APERFEIÇOAR MODELO DE GOVERNANÇA

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
PROMOVER ATUALIZAÇÕES NO MODELO DE GOVERNANÇA	CRIAÇÕES E/OU ALTERAÇÕES DE INSTRUMENTOS PROMOVIDAS	3	2	2	1	1

D.3 – Ação prioritária: INSTITUIR MECANISMOS DE CONTROLES INTERNO E EXTERNO

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS PROJETOS APROVADOS NO CONDIC	EMPRESAS MONITORADAS	65	70	80	80	90
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS TERRENOS ALIENADOS	EMPRESAS MONITORADAS	110	140	140	150	150
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS TERRENOS DOADOS	EMPRESAS MONITORADAS	26	28	30	30	35
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS CONVÊNIOS FIRMADOS	CONVÊNIOS MONITORADOS	60	70	80	80	90
MONITORAR O CUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES EMPRESARIAIS REFERENTES AOS CONTRATOS DE PATROCÍNIO FIRMADOS	CONTRATOS DE PATROCÍNIO MONITORADOS	20	25	25	25	28
ELEBORAR E DIVULGAR RELATÓRIOS DE ATIVIDADES	RELATÓRIOS GERADOS E PUBLICADOS NO SITE	6	6	6	6	8

D.4 – Ação prioritária: PREZAR PELA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
REALIZAR PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL	PESQUISAS REALIZADAS	1	1	1	1	1
PROMOVER AÇÕES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	AÇÕES PROMOVIDAS	10	06	06	06	06

D.5 – Ação prioritária: GARANTIR A EFICÁCIA NA GESTÃO ORÇAMENTÁRIA-FINANCEIRA

AÇÕES	INDICADORES	META 2020	META 2021	META 2022	META 2023	META 2024
OTIMIZAR A GESTÃO ADMINISTRATIVO FINANCEIRA	CRESCIMENTO DA RECEITA	10%	12%	12%	10%	15%
	PERCENTUAL DE EXECUÇÃO DO ORÇAMENTO ANUAL	96%	96%	97%	97%	98%

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/softwares 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.