

ESTRATÉGIA

2 a. A Estratégia está baseada nas necessidades e expectativas presentes e futuras dos grupos de interesse, bem como na análise do meio.

- 2.a.1 - Selecionar os mercados e setores onde operar, agora e no futuro.

A Copel Distribuição é Subsidiária Integral do grupo Copel e seu Estatuto, no seu art. 4, parágrafo 2, delimita a atuação da empresa apenas a sua área de concessão. Novos negócios são estudados e prospectados exclusivamente pela Diretoria de Desenvolvimento de Negócios - DDN. A Copel DIS estuda mercado apenas para contratação da energia necessária ao atendimento do seu mercado cativo.

- 2.a.2 - Definir prioridades, atribuindo recursos para as atividades de investigação, inovação, criatividade e melhoria.

Na Copel Distribuição, o desenvolvimento da Cultura de Inovação é uma das prioridades da empresa, necessidade está identificada na construção de cenários no ciclo de Planejamento Estratégico - PE. Na determinação das **Forças Motrizes** do macroambiente, entre os drivers de maior relevância para o Negócio Distribuição está a inovação tecnológica.

Assim, a Inovação está presente no nosso Mapa Estratégico e é fortemente **comunicada** aos empregados por meio do infográfico “Alvo” (Fig. 2.2), como uma importante força propulsora na nossa estratégia.

Diversas **iniciativas** voltadas à Inovação estão presentes na execução do Planejamento da empresa, a se destacar: DIS_Aí, Copel+, P&D+i, DIS do Futuro, entre outras já comentadas no critério 1 deste Relatório.

Para avaliar a execução da estratégia de inovação, estão definidos os indicadores IDMG (Índice de Maturidade da Gestão), Colocação na Qualidade de Gestão Abradee e Cumprimento do Plano Estratégico no Prazo ICME, que juntos asseguram que recursos e esforços estão sendo adequadamente direcionados para esta prioridade.

- 2.a.3 - Promover as vantagens competitivas diferenciadas da organização diante das incertezas

Durante a análise do ambiente interno da organização, no ciclo do PE, os especialistas dos processos avaliam a marca, conhecimento e tecnologia, identificados como **Ativos Intangíveis** (Fig. 2.3), os quais representam diferencial competitivo para a Copel DIS. São tratados no planejamento, coerentes com as diretrizes estratégicas, quando da análise do ambiente interno, constituindo Fatores Críticos de sucessos - FC, sendo analisados na matriz SWOT.

A Copel Distribuição vem evoluindo na identificação de seus Ativos Intangíveis com o objetivo de identificar a sua diferenciação e vantagens competitivas. Em 2018, refinou este processo e o estruturou, conforme MIG - Ativos Intangíveis. Para tanto, utilizou-se da metodologia de Kaplan e Norton que alinha e gera sinergia, identificando as necessidades de desenvolvimento dos capitais: humano, da informação e organizacional.

Os critérios utilizados para a definição dos ativos intangíveis são: alinhamento com as estratégias e diretrizes da DIS, sustentação para os processos internos que serão traduzidos em valor agregado para as Partes Interessadas e sustentabilidade (econômica, social e ambiental) da empresa.

Anualmente, por meio de **Indicadores de Prontidão**, é avaliado o posicionamento das vantagens competitivas para a estratégia da empresa.

- 2.a.4 - Compreender e prevenir mudanças externas que possam afetar a organização (evolução do mercado e dos concorrentes, marco regulatório, evolução tecnológica, etc.).

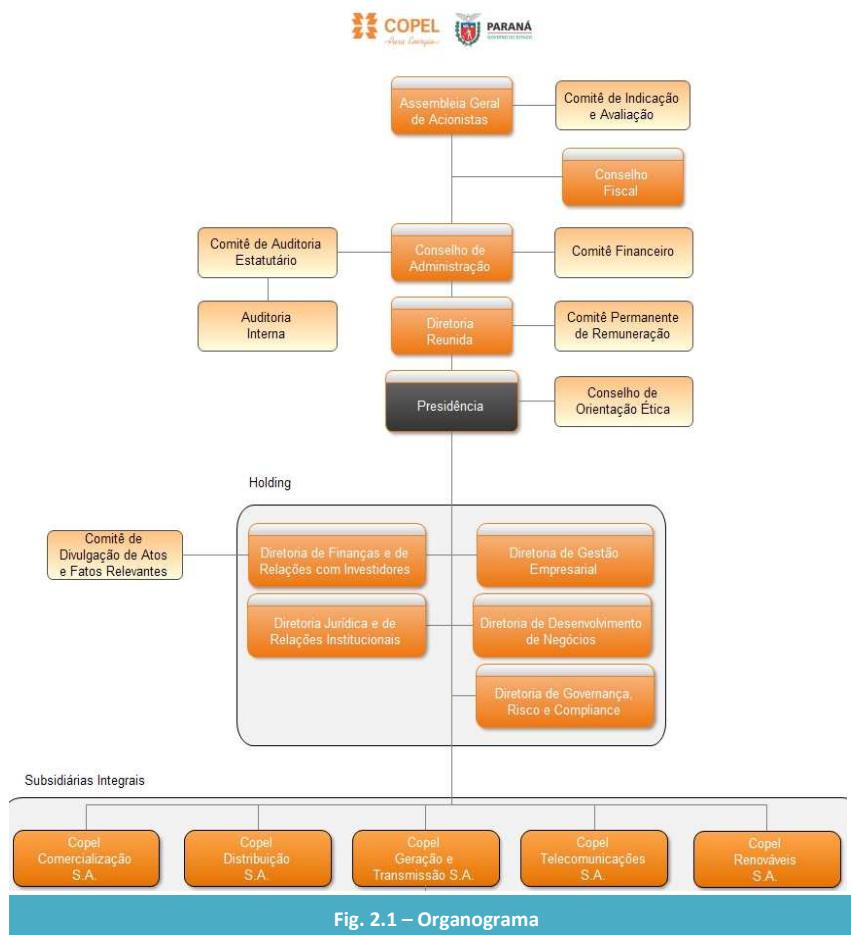


Fig. 2.1 – Organograma



Fig. 2.2 – Alvo

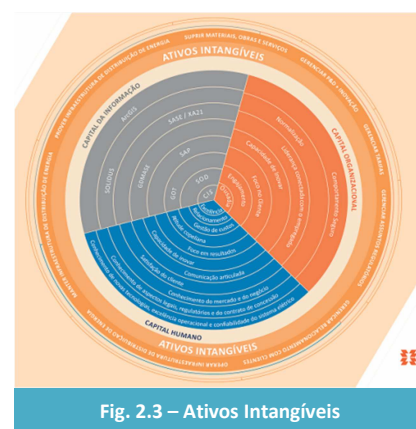


Fig. 2.3 – Ativos Intangíveis

A Copel Distribuição está sempre atenta aos sinais de mudança do ambiente, conforme descrito nos itens 1.e.2 e 2.c.12.

A alta direção também se encontra mensalmente em reuniões do **Staff DIS** para tratar de assuntos que são estratégicos para o negócio e ali deliberam sobre mudanças na empresa, visando adequação e proteção a fatores internos e externos. Toda e qualquer necessidade de mudança identificada é submetida a Staff DIS para tomada de decisão

Uma das fontes para identificação de possíveis fatores de mudança são os **Boletins Diários**, conforme mencionado no item 1.a.7.

As **Redes Externas** também são fontes importantes de compreensão e prevenção de mudanças que possam afetar a empresa, além da participação da liderança da empresa em importantes eventos setoriais no Brasil e no mundo, tais como *Distributech*, *Futurecom*, *UtilityWeek*, SENDI, entre outros.

Ainda, conta com a busca de informações em instituições renomadas, como o IPARDES, IBGE, FMI (contexto internacional), EPE (Mercado Nacional de Energia, Projeções de oferta e consumo, Balanço Energético), Aneel e Abradee (Aspectos Regulatórios).

Em 2015, decorrente da análise do modelo de negócio e focado no atendimento aos novos requisitos do contrato de concessão, foi criada a Coordenação de implantação do Programa de Melhoria na Qualidade do Fornecimento de Energia Rural – CQR, com o objetivo de pesquisar novas tecnologias de rede e sistemas de distribuição bem como buscar a melhoria da qualidade do fornecimento de energia elétrica.

Em 2015 foi concluído o projeto P&D SPIN – Sistema de Previsão Integrado de Mercado, desenvolvido em parceria com o Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento - Lactec, que teve como principal objetivo, além de melhorar a qualidade das previsões, integrar as diversas projeções de mercado existentes, visando aumentar a acuracidade de informações e eliminar possíveis divergências e/ou duplicidade de dados, aumentar a confiabilidade, rapidez e também qualidade das previsões, através da implementação de técnicas e modelos mais sofisticados e modernos, utilizando séries temporais, lógica fuzzy e redes neurais. Em 2016 este projeto foi integralmente aprovado pela ANEEL e recebeu **elogio** (carta) pela inovação e pela aplicação prática.

Em 2016, também decorrente da análise do modelo de negócio, focado na renovação do contrato de concessão, foi criada a Coordenadoria de Planejamento e Controle da Expansão da Distribuição, subordinada diretamente à Presidência da Copel DIS. Ainda em 2016, foi realizada parceria com a *U.S. Trade and Development Agency - USTDA* e a *OSIsoft* para implantar sistema de gestão de ativos, presente em 60% das empresas norte americanas. Outra iniciativa se refere a uma missão de prospecção tecnológica ao Japão focada em geração distribuída de fontes renováveis.

Em 2018, foi criada a área de Gestão de Ativos da DIS com o objetivo de gerenciar a depreciação e renovação de ativos e o cadastro de engenharia da Copel Distribuição.

Em 2019, esta área foi alçada a um departamento (Departamento de Gestão de Ativos da Distribuição – DGAD) e teve seu escopo aumentado, assim como saiu da área de engenharia de Operação e Manutenção - O&M e subordinou-se à Superintendência de Regulação, Finanças e Expansão da Distribuição. Assim o DGAD passou a ter como objetivo o de promover a gestão de ativos a partir das condicionantes técnicas, financeiras, regulatórias e contábeis envolvidas, e foram acrescentadas as seguintes atribuições na Copel DIS: (i) Gerenciar as unitizações e acompanhamento da Base de Remuneração – BRR; (ii) Monitorar a aderência dos dados físicos, georreferenciados e contábeis da Base de Ativos; (iii) Definir diretrizes do ponto de vista da gestão de ativos e (iv) Participar de projetos de pesquisa e desenvolvimento no seu âmbito de atuação.

A análise do mercado envolve a prospecção de cenários macroeconômicos, em conjunto com o IPARDES, que subsidia a previsão de crescimento de mercado e de consumo para 10 anos. As informações são consolidadas no Relatório Simples, onde previsão e tendência visam subsidiar a elaboração do planejamento da expansão do sistema, a compra de energia e o planejamento financeiro da companhia. A análise também consulta às áreas do Estado e os grandes clientes, por intermédio do Departamento de Relacionamento com Grandes Clientes – DRGC, bem como avaliações por profissionais analistas de mercado, com uso de modelos estatísticos apoiados por *softwares*.

Ano	Melhorias implementadas	Fonte	Resultado afetado
2015	Criada a Coordenação de implantação do Programa de Melhoria na Qualidade do Fornecimento de Energia Rural – CQR	Deliberação da Diretoria DIS	Prospecção de novas tecnologias de rede e sistemas de distribuição, bem como buscar a melhoria da qualidade do fornecimento.
2015	P&D SPIN – Sistema de Previsão Integrado de Mercado	Deliberação da Diretoria DIS	Maior acuracidade no planejamento de mercado (processo descrito no item 5.c.4 deste relatório).
2018	Criação de área de gestão de ativos	RAC Estrutura	Adoção, em parceria com a USTDA e a OSIsoft, de padrões de gestão de ativos nos moldes presentes em cerca de 60% das empresas norte americanas.

Fig. 2.4 – Quadro de Melhorias

Respostas em conjunto 2.a.5, 2.a.6, 2.a.7, 2.a.8, 2.a.9, 2.a.10 e 2.c.7

- 2.a.5 - Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos clientes.
- 2.a.6 - Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos acionistas.
- 2.a.7 - Compreender e prevenir as necessidades e expectativas dos empregados.

REQUISITOS	INDICADORES
Transparência	Transparência GPTW Grau de satisfação dos empregados - GPTW Absentismo (%)
Qualidade de vida e segurança do trabalho	Acidentes com Força de Trabalho - TG (Abradee) Acidentes com Força de Trabalho - TF (Abradee) Práticas GPTW: Cuidar Grau de satisfação dos empregados - GPTW
Desenvolvimento Profissional	Práticas GPTW: Desenvolver Efetivo treinado / Efetivo total Grau de satisfação dos empregados - GPTW
Senso de Equidade	Equidade - GPTW Grau de satisfação dos empregados - GPTW
Fig. 2.8 – Requisitos Empregados	

REQUISITOS	INDICADORES
Qualidade atendimento	Índice de satisfação quanto ao atendimento
Disponibilidade de Informações	Índice de satisfação das informações
Atuação Isonômica na Gestão de Contratos	Índice de satisfação gestão contratual
Pagamento pontual	Pontualidade dos pagamentos
Fig. 2.9 – Requisitos Fornecedores	

REQUISITOS	INDICADORES
Segurança	IDAT - Preocupada com segurança prevenção de acidentes Acidentes com a população - TF (Abradee) Acidentes com a população - TG (Abradee)
Benefícios Tarifários	Quantidade de Beneficiados do Programa Luz fraterna
Orientações sobre Uso Seguro e Eficiente da Energia	Programa Iluminando Gerações - Alunos atendidos
Redução Impacto Ambiental	IDAT - Empresa que cuida do meio ambiente
Atividades Culturais	IDAT - Promoção de ações culturais
Fig. 2.10 – Requisitos Sociedade/Comunidade	

Manutenção do Contrato de Concessão, e para a sua gestão adotamos o **Projeto Travessia**, que consiste em um conjunto de ações e de planos que visam a redução de custos e melhoria dos índices de qualidade e produtividade.

Requisitos e indicadores relacionados a Acionistas (Fig. 2.7).

▪ Empregados

A Copel Distribuição tem estabelecido diversos canais para ouvir seus empregados, dentre os quais se destacam: Pesquisa GPTW - Great Place to Work (realizada anualmente), Canais Confidenciais (CADAM, COE, Canal de Comunicação Confidencial, Ouvidoria), Copel Sem Distância, Fale com o Presidente e Reuniões com sindicatos.

Através destes canais, a empresa identifica as necessidades e expectativas dos empregados, com destaque ao desenvolvimento profissional, remuneração de acordo com o mercado, transparência e equidade nas ações desenvolvidas pela empresa.

Para analisar os resultados da pesquisa, foi criada em 2015 a Comissão de Análise do Clima Organizacional - AVISO DIS-057/2015, com última alteração da composição em 2018, por meio do AVISO DIS-071/2018. A comissão tem como objetivo proceder à análise crítica dos resultados da pesquisa, indicando os pontos positivos e as oportunidades de melhoria a serem adotadas no âmbito da Copel DIS. Também estabelece metodologia e critérios para elaboração e implantação de planos de ação para melhoria do clima organizacional e satisfação dos empregados.

Requisitos e indicadores relacionados a

Empregados (Fig. 2.8).

▪ Fornecedores

O alinhamento da atuação da Copel DIS junto às necessidades e expectativas de seus fornecedores é essencial para a regularidade e a qualidade dos serviços prestados. Para que seus fornecedores prestem serviço de qualidade é necessário que a Copel atue de forma isonômica na gestão dos contratos, disponibilize as informações necessárias, mantenha regularidades nos pagamentos e preste atendimento de qualidade. Para ouvi-los a Copel realiza pesquisa com os fornecedores no momento do cadastro ou renovação deste, reuniões periódicas, reuniões de integração com os contratados e *workshop* de segurança. Disponibiliza também diversos canais de relacionamento como: *e-mails*, atendimento telefônico, correspondências, além de espaço específico para os Fornecedores no site da Copel.

Cabe ao Comitê Permanente de Gestão da Cadeia de Suprimentos da Copel Distribuição ([Aviso DIS 068/2017](#)), em conjunto com as áreas envolvidas, realizar o processo de aprendizagem da referida pesquisa, aplicando a metodologia do PDCL (*Plan, Do, Check and Learn*) visando desenvolver novas práticas e aprimorar as já existentes.

A seguir, estão relacionados os requisitos e indicadores relativos a esta parte interessada (Fig. 2.10).

Cabe ao Comitê Permanente de Gestão da Cadeia de Suprimentos da Copel Distribuição ([Aviso DIS 068/2017](#)), em conjunto com as áreas envolvidas, realizar o processo de aprendizagem da referida pesquisa, aplicando a metodologia do PDCL (*Plan, Do, Check and Learn*) visando desenvolver novas práticas e aprimorar as já existentes.

Requisitos e indicadores relacionados a Fornecedores (Fig. 2.9).

▪ Sociedade/Comunidade

As diretrizes estratégicas definidas pelo CAD para a sociedade/comunidade são: (i) Contribuir para o desenvolvimento sustentável do Estado do Paraná; (ii) Orientar sobre o uso seguro e racional da energia elétrica; (iii) Promover ações de interesse social alinhados ao nosso negócio; e (iv) Investir em inovação e novas tecnologias.

O engajamento com suas partes interessadas, visando atender as necessidades e expectativas de cada uma delas, ocorre através de reuniões, visitas, comunicações escrita e audiovisual, relatórios, contratos, audiências públicas, fóruns e seminários. A fim de identificar as necessidades e expectativas das comunidades, a Copel realiza visitas, pesquisas, reuniões e contato direto com as comunidades do entorno de seus novos empreendimentos, e de suas instalações, mantendo ações específicas de comunicação com esse público. O Programa Boa Vizinhaça é ação que tem por objetivo promover o engajamento das comunidades do entorno dos prédios administrativos da Copel Distribuição. Outras formas de ouvir a comunidade é através dos Programas de Relacionamento com a Comunidade, que são o Cultivar Energia, o Copel no Bairro, o UPS Cidadania e Paraná Cidadão e as Comissões Internas Socioambientais - CISAs.

Requisitos e indicadores relacionados a Sociedade e Comunidade (Fig. 2.10).

Ano	Melhorias implementadas	Fonte	Resultado afetado
2016	Matriz de Priorização de Partes Interessadas na metodologia AA 1000	Planejamento Estratégico	Melhor priorização das PIs com consequente melhoria do planejamento em razão da identificação de necessidades e expectativas mais impactantes na estratégia da empresa

Fig. 2.11 – Quadro de Melhorias

• 2.a.11 - Compreender e prevenir possíveis cenários de escassez de recursos

Visando garantir a conformidade e aprimorar os métodos de gestão da empresa, anualmente acontece o processo de **Revisão dos Riscos Estratégicos** (processo descrito no item 2.c.12) da Copel Distribuição, com objetivo de auxiliar a tomada de decisão e proporcionar condições para antecipar ações e assim minimizar eventuais impactos. Além disso, a Copel precisa estar em conformidade com as regulamentações vigentes, como a Lei das Estatais (13.303/2016), por exemplo, que exige a análise de riscos da estratégia de longo prazo e responsabiliza a Alta Administração pelo ambiente de controles internos e riscos da empresa.

Neste sentido, a Copel possui documentos normativos (NPC 0104 e NAC 010104) que estabelecem as diretrizes e princípios da Gestão de Risco na Companhia. Ambos os documentos desenvolvidos a partir de conceitos e premissas estabelecidas pelo COSO ERM, COSO 2013, ISO 31000:2009, IBGC e Modelo de Gestão de Riscos publicado pela Fundação Nacional da Qualidade. A Política de Gestão de Riscos Corporativos define Riscos Estratégicos como aqueles "associados à tomada de decisão da alta administração e ao planejamento estratégico, podendo gerar perda substancial no valor econômico da Copel".

O processo compreende as etapas de Mapeamento, Avaliação, Tratamento, Monitoramento e Comunicação ao público de interesse quanto aos riscos do negócio.

Ano	Melhorias implementadas	Fonte	Resultado afetado
2017	Desenvolvimento da metodologia de identificação dos ativos intangíveis	Comitê de Melhoria em Gestão	Criação do plano de capacitação estratégico.
2017	Desenvolvimento da metodologia de identificação das competências essenciais	Comitê de Melhoria em Gestão	Alteração do BSC em 2017 e 2019.
2019	Alteração do quadro de ativos intangíveis	Comitê de Melhoria em Gestão e Staff da DIS	Melhoria da prontidão dos capitais humanos, tecnológicos e organizacionais e suportam a estratégia.
2019	Alteração do BSC em 2019 mais focado na competência essencial	Comitê de Melhoria em Gestão e Staff da DIS	Criação da área de gestão de ativos para focar no fortalecimento da competência essencial futura.

Fig. 2.12 – Quadro de Melhorias

2 b. A Estratégia é baseada nos resultados conseguidos pela organização no seu desempenho interno, nas suas atividades e nos seus sistemas de gestão.

Respostas em conjunto 2b.1 e 2.b.2

- 2.b.1 - Utilizar indicadores-chave de resultados internos.
- 2.b.2 - Utilizar indicadores internos relacionados com a inovação e a criatividade.

No evento de Planejamento Estratégico, a Copel Distribuição se utiliza do Sistema de Gestão Empresarial - SGE, que disponibiliza toda sua árvore de indicadores do sistema de medição, referentes aos exercícios anteriores, para suportar as análises de suas estratégias e planos.

Quando a estratégia ou planos em formulação no evento não correspondem aos indicadores já disponíveis no SGE, então outras referências externas, do setor ou de fora do setor, são prospectadas para apoiar a definição do patamar a ser almejado na nova estratégia.

Isso cabe a qualquer das estratégias, inclusive os de inovação e criatividade.

• 2.b.3 - Analisar os resultados dos concorrentes e das melhores organizações na sua classe.

A Copel Distribuição utiliza referenciais comparativos para medir o sucesso de suas estratégias. O processo de definição de referenciais comparativos está estabelecido no MIG Sistemas de Medição.

O MEG utiliza o termo Referencial Comparativo Pertinente para definir o conjunto Organização à Atributo e à Indicador, selecionado para aferir a competitividade, somente após definidas essas primeiras etapas é que serão definidos os motivos pelos quais comparar e as entidades que serão utilizadas nessa comparação.

O padrão utilizado para essa avaliação é o apresentado por Nuttini, no Livro Transformando o Sistema de Indicadores. As análises são realizadas no Comitê de Indicadores e respondem as seguintes perguntas:

- Em quais requisitos precisamos ser competitivos e demonstrar equivalência ou superioridade para demonstrar o nosso posicionamento estratégico?
- Quais requisitos de outras organizações precisamos avaliar para compreender seu desempenho global?
- Em quais requisitos precisamos ter noção de distância relativa para gerar aprendizado?

As respostas às perguntas acima direcionam o processo de comparação para uma base segura, onde os elementos utilizados são realmente aqueles que produzirão uma análise de competitividade que demonstrará se as estratégias utilizadas pela Copel Distribuição são eficazes.

Respostas em conjunto 2.b.4 e 2.b.5

- 2.b.4 - Assumir as responsabilidades e valores da sustentabilidade no que diz respeito a aspectos econômicos, sociais e ambientais, bem como os legais.
- 2.b.5 - Identificar indicadores econômicos e demográficos.

No Referencial Estratégico da Copel está expresso o compromisso da empresa com a sustentabilidade nas suas três dimensões: econômica, social e ambiental.

Assim, para atender a esta necessidade da empresa, nos ciclos de Planejamento Estratégico são analisadas informações obtidas nas auditorias anuais do Ethos (modelo que norteia a gestão socioambiental da empresa), bem como as ações necessárias para melhor aderência aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS.

Da mesma forma são apresentados nos eventos de Planejamento Estratégico estudos do ambiente econômico no Brasil, na América e no Mundo, a partir de fontes consistentes, inclusive com palestrantes respeitados no mercado. São utilizados também dados obtidos de instituições consagradas, tais como: IPARDES, IBGE e BACEN, entre outras, e ainda de planejamento do setor elétrico, como as publicações EPE, ligada ao Governo Federal.

• 2.b.6 - Determinar o impacto potencial das novas tecnologias e dos modelos de gestão no desempenho da organização.

Há dois eventos na Copel Distribuição que são focados na análise de novidades tecnológicas e de gestão e que servem de fonte para análise do ambiente nos ciclos de Planejamento Estratégico: o DIS do Futuro e o Repensando a DIS, já comentados neste Relatório.

Ainda, na construção de Cenários do negócio Distribuição (Fig. 2.13), um dos drivers adotados na última revisão, em 2018, foi a Inovação Tecnológica.

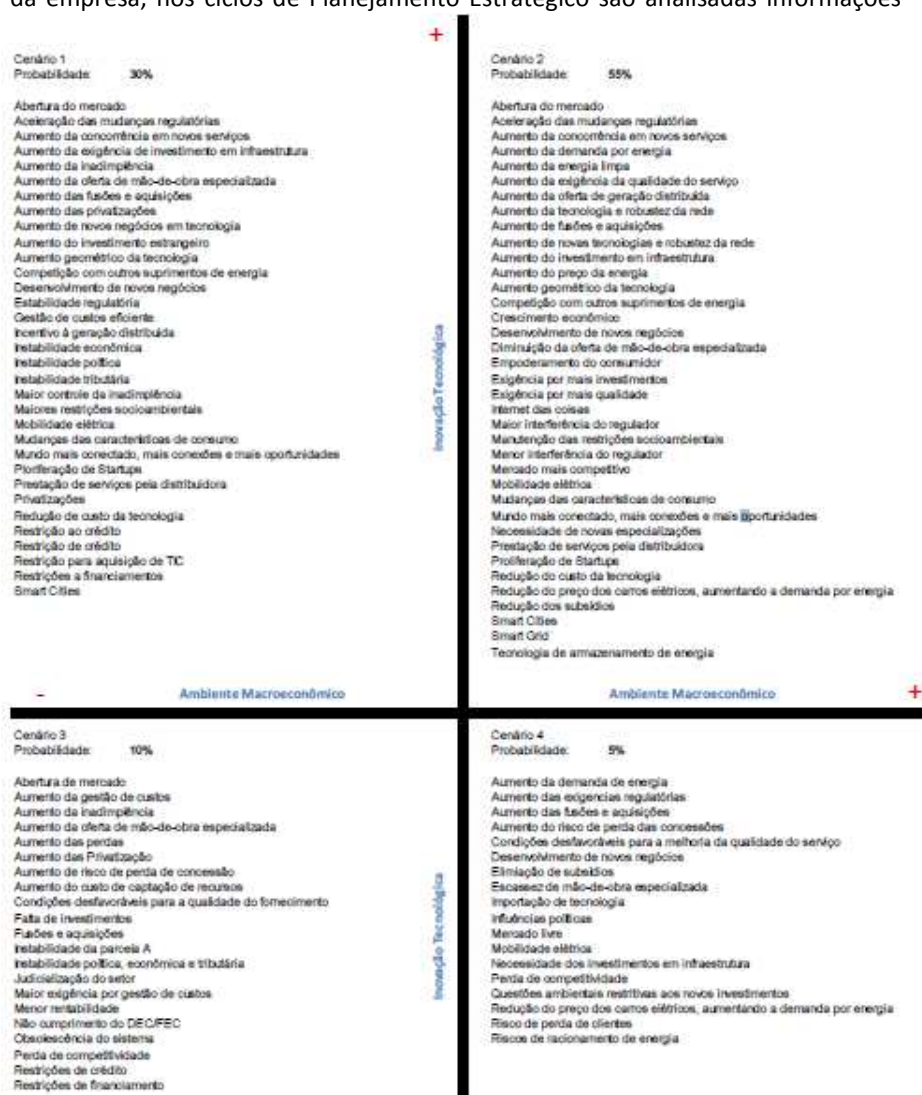


Fig. 2.13 – Cenários do Negócio Distribuição

- **2.b.7 - Comparar o seu desempenho com indicadores relevantes de referência de outras organizações (benchmarks) para compreender as suas potencialidades e áreas de melhoria.**

No ciclo de Planejamento Estratégico, na etapa de definição de indicadores e metas para exercícios futuros, é analisada a *performance* do indicador e feito o balizamento com o desempenho do Referencial Comparativo, quando houver. Diferenças significativas de resultado entre a Copel e o Referencial estimulam as visitas de *benchmarking* para melhoria dos processos internos e revisão das estratégias e planos.

- **2.b.8 - Identificar e quantificar os riscos potenciais, presentes e futuros, do negócio.**

No processo de **Revisão dos Riscos Estratégicos** da Copel Distribuição, seguindo os documentos normativos, que estabelecem as diretrizes e princípios da Gestão de Risco na Companhia, reanalisam-se os potenciais riscos do negócio que estão associados à tomada de decisão da alta administração e ao planejamento estratégico, podendo gerar perda substancial no valor econômico da Copel.

O processo compreende as etapas de Mapeamento, Avaliação, Tratamento (até aqui, podendo gerar alteração na Matriz de Riscos da empresa), Monitoramento e Comunicação ao público de interesse quanto aos riscos do negócio.

DIAGRAMA DO PROCESSO

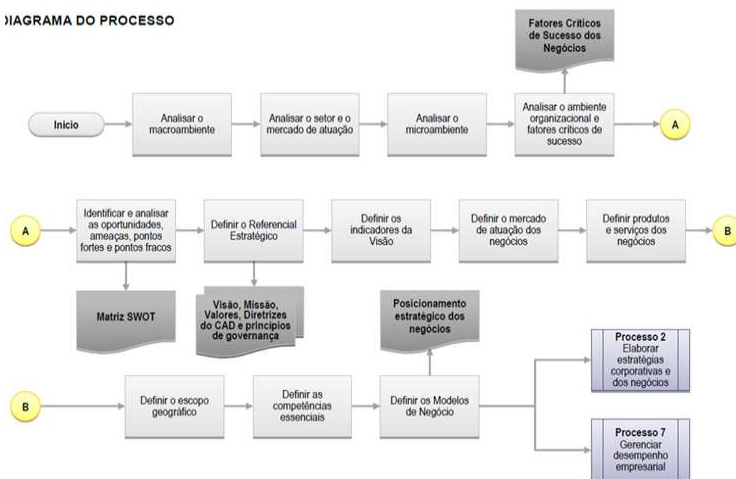


Fig. 2.14 – Diagrama do Processo



Fig. 2.15 – Mapa Estratégico

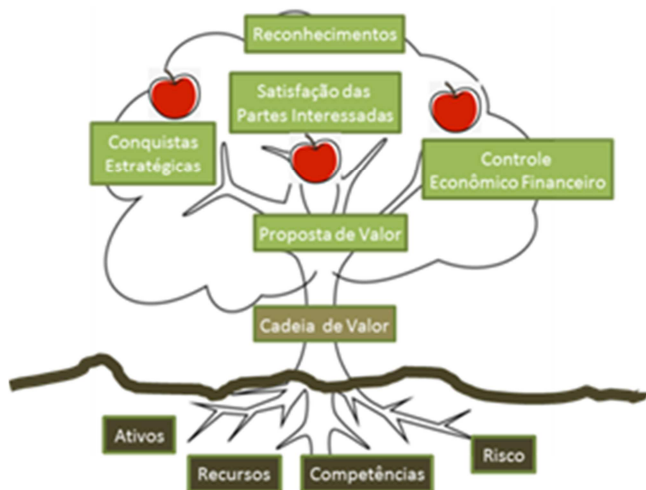


Fig. 2.16 – Árvore de Indicadores

2 c. A Estratégia formula-se, desenvolve-se, avalia-se, revê-se e melhora-se.

- **2.c.1 - Desenvolver a estratégia coerente com a missão, visão e valores, baseada nas necessidades e expectativas das partes interessadas e com informação obtida através de atividades baseadas na investigação e na inovação.**

Anualmente acontece o processo de Planejamento Estratégico (Fig. 2.14) por meio de análises do ambiente que subsidiarão o desenho de cenários para a construção de um futuro próximo e a definição de mecanismos que permitirão a compreensão da atual realidade da organização.

O produto do Planejamento Estratégico está sempre alinhado ao Referencial Estratégico, traduzindo-se por meio da metodologia do Balanced Scorecard - BSC nos Objetivos Estratégicos (Fig. 2.15), com seus respectivos indicadores e metas para acompanhamento da realização da estratégia.

- **2.c.2 - Identificar e compreender os resultados chave necessários para alcançar a sua Missão e que avaliam o progresso para a Visão e para os objetivos estratégicos.**

A partir da identificação dos Fatores Críticos de Sucesso, obtidos da análise de ambiente, e da compreensão das oportunidades e ameaças (*SWOT*), aponta-se os Objetivos Estratégicos e seus respectivos Indicadores Estratégicos.

A Copel Distribuição utiliza o método da Árvore de Indicadores para tornar natural o entendimento da hierarquia dos indicadores, que propicia o entendimento de que deve haver uma hierarquia entre os requisitos. Essa hierarquia é orientativa e não definitiva, sendo necessário ampliar a análise para além do requisito em si, levando em consideração o momento, os cenários estudados, as possibilidades, entre outras variáveis. Esta estruturação segue o Modelo de Hierarquia de Requisitos apresentado por Nutini (2015), no seu livro Transformando Sistema de Indicadores (Fig. 2.16).

• 2.c.3 - Identificar vantagens competitivas atuais e futuras, bem como novos modelos de negócios;

A Copel DIS realizou um trabalho de levantamento das suas competências essenciais baseado na metodologia do Prahalad. Definiu a competência essencial que atualmente possui e a competência essencial futura, que irá amparar uma mudança de patamar devido ao acréscimo de vantagens competitivas importantes. Estas competências foram utilizadas para um dos diversos *inputs* na elaboração do planejamento estratégico, alinhada com a matriz *SWOT*, e após foi comunicada e desdobrada para as diversas áreas da organização.

O desenvolvimento de vantagem competitiva na Copel passa pela preparação, desenvolvimento e manutenção das competências essenciais (atual e futura), que para a Copel Distribuição são “Encantar o cliente” e “Excelência Operacional e Financeira”, respectivamente. A competência essencial atual embasa a estratégia, amparada pelos Ativos Intangíveis da organização, ao mesmo tempo a estratégia da companhia reforça esta competência e a formação dos ativos intangíveis.

Mas ao definir novos caminhos para a organização, a estratégia aponta para novas competências que devem ser desenvolvidas pela organização para poder atingir a este patamar. Assim surge a competência futura, que no seu desenvolvimento formará os ativos intangíveis da organização. Todo este processo contínuo de identificação, desenvolvimento e manutenção é amparado pelo processo de aprendizagem da empresa e tem como pano de fundo a Cultura Organizacional. A inter-relação entre as Competências Essenciais, Planejamento Estratégico e Ativos Intangíveis está demonstrada ao lado (Fig. 2.17)

Bem definidas as competências essenciais e a estratégia da organização, a Copel DIS utilizou a metodologia do Kaplan e Norton, aliado novamente ao VRIO, para identificar os ativos intangíveis, avaliando-os como Bens e Direitos não palpáveis, reconhecidos pelas partes interessadas como “patrimônio” da organização, e os considerando relevantes para determinar o seu valor. Para a criação de valor, os ativos intangíveis precisam estar alinhados com a estratégia. Quanto maior o alinhamento, maior o valor para a organização.

Foram avaliados todos os processos de negócio com o objetivo de alavancar o Mapa Estratégico e reforçar ou desenvolver as competências essenciais. Os processos que se enquadram na perspectiva interna foram classificados como de impacto alto, médio e baixo, segundo o seu valor, raridade, imitabilidade e organização interna.

Para os processos estratégicos acima, definiu-se os ativos intangíveis do capital humano, organizacional e da informação conforme o MIG 05.03 – Ativos Intangíveis e o resultado dos ativos da Copel alinhados a estratégia é apresentado ao lado (Fig. 2.4 apresentada no item 2.a.3).

• 2.c.4 - Influenciar os grupos de interesse para atingir o seu compromisso, equilibrando as necessidades das partes para conseguir resultados satisfatórios.

A Copel Distribuição utiliza a metodologia AA 1000 para identificar as Partes Interessadas relevantes e considera suas necessidades e expectativas como insumo de sua estratégia. A tabela a seguir (Fig. 2.18) informa como levanta as expectativas, transforma em requisitos, atribui indicadores, controla o desempenho e comunica às partes.

Como levantar as expectativas	Necessidades e Expectativas	Requisitos
• Canais de Relacionamento (Atendimento Presencial, Tele e Virtual, Redes Sociais, E-mail).	1. Que não falte energia;	1. Qualidade no fornecimento;
Indicadores	Monitoramento	Comunicação
1. DEC- Duração Equiv. Interrupção por consumidor/Ano 1. FEC - Frequência Equiv. Interrupção por Consumidor/Ano	• RAC do DEC;	• Site da Copel; - diária • Spot de Rádio; diário • Relatórios de Sustentabilidade e Responsabilidade Socioambiental (anual) • Conselho de Consumidores

Fig. 2.18 – Expectativas PI

• 2.c.5 - Identificar e analisar os ambientes estratégicos, tais como, por exemplo: econômicos, tecnológicos, políticos, sociais e financeiros. Identificar fatores críticos do sucesso.

Na Copel DIS, os Fatores Críticos de Sucesso são tratados como pontos-chave que, quando bem executados, definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento da empresa e seu negócio, atingindo seus objetivos. De maneira simplificada, os Fatores Críticos de Sucesso são determinados com a seguinte pergunta:

- “Qual é o elemento essencial necessário para permitir que a empresa prospere em relação às estratégias definidas para cada negócio?”

No quadro são apresentados os Fatores Críticos de Sucesso da Copel Distribuição (Fig. 2.19):

FC'S
Gestão eficaz de aspectos legais e regulatórios.
Satisfação do cliente
Constância de propósito
Gestão eficaz de OPEX e CAPEX
Pessoas engajadas
Gestão integrada dos processos com foco em inovação e excelência operacional.

Fig. 2.19 – Fatores Críticos

• **2.c.6 - Refletir na estratégia os conceitos fundamentais da Excelência Empresarial.**

O Modelo de Excelência da Gestão - MEG, da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, é referência para a gestão da Copel Distribuição e seus fundamentos estão presentes no processo de definição das estratégias.

A análise do ambiente externo e suas tendências, do ambiente interno, incluindo a avaliação dos ativos intangíveis, os requisitos das partes interessadas, a produtividade da organização, o desenvolvimento sustentável e o legado para as gerações futuras são informações consideradas. Também o desdobramento das metas de curto e longo prazos dos indicadores de desempenho, considerando os referenciais comparativos pertinentes e os requisitos das partes interessadas, seguido do monitoramento dos planos de ação e seus recursos. Estes conceitos são assegurados no BSC nas perspectivas Aprendizado e Crescimento, no objetivo estratégico "Promover a Cultura da Excelência".

Resposta em conjunto 2.c.8 e 2.c.12

• **2.c.8 - Desenvolver cenários alternativos e planos para o risco de eventuais emergências.**

• **2.c.12 - Identificar e gerenciar riscos estratégicos, táticos e operacionais, internos e externos.**

Os riscos estratégicos são definidos com base em normas e procedimentos internos, baseados na metodologia COSO - ERM

(Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management) e o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC:

- NAC 010104 - Gestão integrada de Riscos Corporativos;
- IAP 020-6 Matriz de Risco;
- NPC 0104 - Política de Gestão Integrada de Riscos Corporativos.

As entradas para o processo de definição dos riscos estratégicos são: (i) Riscos estratégicos mapeados no ano anterior; (ii) Matriz SWOT do planejamento estratégico; (iii) Pesquisa de

riscos realizada junto gerentes 5-6 (presidente, assistente da presidência e superintendentes) e (iv) o levantamento de Riscos dos Processos realizado para os processos principais da cadeia de valor (Fig. 2.20)

O resultado final é aprovado pelo Diretor Presidente em reunião de Staff DIS.

Em todas as revisões da matriz dos Riscos Estratégicos é possível adicionar novos riscos em função do surgimento de novos cenários, seja pela revisão da matriz SWOT ou pela pesquisa com os gerentes nível 6, em que é possível a qualquer destes sugerirem novos riscos, ou incluir novos riscos mapeados na revisão dos riscos dos processos.

Ano	Melhorias implementadas	Fonte	Resultado afetado
2017	Utilização dos riscos dos processos na definição dos Riscos Estratégicos.	Deliberação da Diretoria DIS	Melhoria no mapeamento de riscos estratégicos.
2018	Centralização do registro das reuniões e ações provenientes das mesmas no Sistema SORRISO.	Entrevista durante Visita FNQ	Melhoria da rastreabilidade das ações para tratamento e mitigação de riscos.
2018	Centralização da publicação dos planos de contingência na Intranet.	Deliberação da Diretoria DIS	Maior agilidade para localização dos diversos planos de contingência.

Fig. 2.21 – Quadro de Melhorias

A COPEL possui diversos planos de contingência para eventos severos/situações adversas: (i) Plano de Contingência para Condições Climáticas Adversas CODC; (ii) Plano de Contingência do Índice do Nível de Serviço - INS; (iii) Plano de Atendimento Emergencial em Linhas de Distribuição de Alta Tensão; (iv) Instituição do grupo de contingência em Subestações - SEs Plano Emergencial - Vazamento de Óleo Isolante; (v) PAE - Planos de Vazamentos de Óleo (Almoxarifados); (vi) Plano de Contingências de Avarias em Transformador; (vii) Manual de Transporte Terrestre de Substâncias Perigosas; (viii) Plano de Contingência de Atendimento Comercial - Abrange todos os processos: telecomunicações, informática, recursos humanos e infraestrutura; (ix) Planos de Incêndio e Evacuação das Instalações; (x) Plano de Catástrofes (eventos de grandes dimensões); (xi) Plano de Recuperação dos Sistemas Críticos (TI); e (xii) Planilha Planos de Contingência;

Adicionalmente, alguns dos planos de contingência passaram por simulações: (i) Simulação do Plano de Contingência do Atendimento Comercial; (ii) Simulação do PAE - Planos de Vazamentos de Óleos; e (iii) Drill ONS X COSD.

Em relação ao aprendizado, em alguns casos, o plano de contingência contempla a realização de reuniões pós-evento, em que as áreas acionadas durante a crise se reúnem para registrar os aprendizados e a oportunidade de melhoria no sistema de gestão da qualidade SORRISO.

• **2.c.9 - Estabelecer um plano de negócio baseado na estratégia que sirva de guia à organização e que permita avaliar os lucros alcançados e o seu retorno.**

Heatmap		Eixo Vertical	Eixo Horizontal	Cenário		Priorização
n°	Risco	Probabilidade	Impacto	Período	Tendência	Nível de Risco
1	Perda da concessão	Moderada	Crítico	Curto Prazo	Estabilidade	ALTO
2	Instabilidade Regulatória	Alta	Alto	Curto Prazo	Estabilidade	ALTO
3	Defasagem tecnológica	Moderada	Moderado	Médio Prazo	Estabilidade	MODERADO
4	Adversidades climáticas severas	Alta	Alto	Curto Prazo	Estabilidade	ALTO
5	Falha no atendimento do critério de eficiência econômico-financeira do contrato de concessão	Moderada	Crítico	Curto Prazo	Redução da probabilidade	ALTO
6	Falha no atendimento dos critérios de qualidade do contrato de concessão	Moderada	Crítico	Curto Prazo	Estabilidade	ALTO
7	Indisponibilidade ou operações indevidas dos Sistemas de TO	Moderada	Moderado	Curto Prazo	Aumento da probabilidade	MODERADO

Fig. 2.20 – Matriz de Riscos Estratégicos

O produto do processo de Planejamento Estratégico da Copel é seu Plano de Negócio, composto de “Planejamento Estratégico, Plano de Riscos e Plano Financeiro”.

O Plano de Negócio, além da necessidade estratégica e de gestão da Copel, é requisito da Lei 13.303/2016 – Lei das Estatais que estabelece à Diretoria da empresa pública e sociedade de economia mista a assunção de compromisso com metas e resultados específicos a serem alcançados e aprovação pelo CAD para o exercício seguinte.

Resposta em conjunto 2.c.10 e 2.c.11

- **2.c.10 - Rever, atualizar e melhorar a estratégia de acordo com as condições do meio.**
- **2.c.11 - Avaliar a relevância e efetividade da estratégia em função dos resultados.**

Anualmente, a Estratégia, Plano de Riscos e Planejamento Financeiro para o próximo ciclo de 10 anos é revisada conforme Manuais dos Processos de Gestão Estratégica da Coordenação de Planejamento e Gestão de Desempenho Empresarial - CPL, momento em que são observadas e atualizadas as condições Políticas, Econômicas e Regulatórias do Meio para atualizar e melhorar a estratégia. Toda mudança significativa do ambiente interno e externo que por ventura ocorram neste íterim são levadas à Reunião de Staff DIS, para que ajustes ocorram a fim de prover agilidade na implantação de ações na reação às mudanças a condições do meio. A principal ferramenta para identificação destas mudanças no meio são os boletins diários regulatório, socioambiental e legal.

Adicionalmente, nas RACs DIS são analisados criticamente os resultados dos principais indicadores das COPEL DIS, desdobrados do Contrato de Gestão e conforme os resultados destes indicadores são identificadas possíveis necessidades de ajuste na estratégia, que são levadas à Reunião de Staff a fim de verificar a relevância e efetividade.

- **2.c.13 - Integrar os princípios e valores da Responsabilidade Social (RSE) na estratégia.**

A Copel DIS participa, desde a sua criação a mais de 15 anos, do Prêmio Abradee de Responsabilidade Social, no qual, os principais indicadores avaliados são os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis, ferramenta que auxilia na gestão e incorporação da sustentabilidade e da responsabilidade social empresarial (RSE). Em 2017, a Copel DIS foi vencedora do Prêmio e em 2018 ficou em 3º lugar. De forma a considerar a Agenda 2030, os ODS e as diretrizes da Companhia na estratégia do negócio Distribuição e no Planejamento Estratégico, consoante às orientações do SDG Compass, foi desenvolvida metodologia para priorização dos ODS, identificação dos impactos em sua cadeia de valor, seleção de programas e projetos dentre os mais relevantes da Copel DIS, e estabelecidas metas e indicadores que contribuirão diretamente para o desenvolvimento sustentável e atingimento dos Objetivos Globais. Os ODS priorizados na Copel DIS são (Fig. 2.22):



Fig. 2.22 – Objetivos do Milênio

2 d. A estratégia desdobra-se, implanta-se e é comunicada a toda a organização

Resposta em conjunto 2.d.1 e 2.d.2

- **2.d.1 - Desdobrar os objetivos estratégicos através de planos operacionais estruturados em ações, com atribuição de responsáveis, recursos, prazos para a sua execução e indicadores para a sua avaliação e seguimento.**
- **2.d.2 - Alinhar os planos operacionais entre si com os processos, quando for o caso, às necessidades e expectativas dos grupos de interesse.**

Uma vez definidos os Objetivos Estratégicos, a próxima etapa do processo consiste no alinhamento e desdobramento da estratégia aos diversos níveis hierárquicos, definindo os desafios de cada nível e sua contribuição para o alcance dos Objetivos Estratégicos.

Na essência, o desdobramento busca sintonizar toda a empresa, evitando que as áreas estabeleçam metas não aderentes aos objetivos estratégicos, bem como comprometendo todos os recursos à prioridades mais amplas.

O processo de desdobramento é materializado pelo Contrato de Gestão entre Holding e Copel DIS e, para os demais níveis, por meio dos Compromissos de Gestão.

- **2.d.3 - Comunicar às pessoas da organização a maneira como são afetados pelas estratégias e pelos planos operacionais e qual será a sua contribuição.**

O produto de todo processo de planejamento estratégico é sempre bastante denso para comunicar às Partes Interessadas. Pensando em como melhorar a transmissão das estratégias e assimilação pelo público de interesse, em 2017 a Copel Distribuição adotou um infograma (conhecido na empresa como “Alvo”) que traduz de maneira bastante didática e objetiva a essência da sua estratégia, conforme figura apresentada no item 2.a.2.

- **2.d.4 - Desdobrar as ações nos diferentes níveis da organização para assegurar a realização dos objetivos estratégicos.**

Na Copel, o processo de desdobramento da estratégia é norteado pelo Manual de Gestão Estratégica - Desdobrar e Alinhar Metas. O Manual orienta como identificar a contribuição da área para os objetivos para os quais a área contribui, seus indicadores, metas e iniciativas, por meio do alinhamento e desdobramento das metas corporativas e dos negócios, de modo a garantir que a capacidade dos recursos e o orçamento reflitam a direção estratégica e a sua execução.

- **2.d.5 - Alinhar a estrutura organizacional – perfis, relações, competências, processos de decisão e solução de conflitos – com a estratégia para suportar e assegurar o avanço para os propósitos definidos.**

Quando identificada a necessidade de alinhamento da estrutura organizacional às estratégias, o processo é conduzido conforme Norma Administrativa – NAC 030500 - Natureza dos órgãos. Neste processo, compete ao Diretor da subsidiária, solicitar as mudanças necessárias, dando encaminhamento do processo mediante análise e aprovação das seguintes etapas:

Planejamento de gestão da mudança e estudo organizacional, visando a melhor organização, tipologia e subordinação para as atividades e recursos, tendo em vista os objetivos estratégicos organizacionais.

- **2.d.6 - Avaliar a disseminação, compreensão e aceitação das estratégias e os planos de ação, dentro e fora da organização.**

A Copel DIS implantou em 2018 o programa chamado “Selo de Engajamento”, que tem por objetivo avaliar o grau de disseminação, comprometimento e engajamento dos empregados da Copel Distribuição acerca das estratégias e planos da empresa.

Faz parte do Programa, como requisito à candidatura ao Selo, uma pesquisa sobre conhecimento das estratégias e da Cultura Organizacional. Além disto, é avaliada a frequência do líder nas reuniões de RAC da Copel DIS, Diálogos de Gestão, suas próprias RACs devem estar dentro do planejado, ter seus indicadores corretamente lançados no Sistema de Indicadores (SGE) de acordo com seu compromisso de Gestão, navegar no Programa PGA e no Portal de Gestão da DIS. Após, é realizada uma reunião com o gerente requisitante com a participação de 3 superintendentes.

Os critérios e informações específicas estão disponíveis no MIG 01.03 - Selo de Engajamento.

Esta melhoria na prática de comunicação das estratégias foi motivada após uma pesquisa realizada com colaboradores, que identificou uma diferença entre a percepção dos líderes e a assimilação por parte dos empregados das estratégias da Copel DIS. Em outubro de 2018, foi realizada nova pesquisa que apontou uma melhoria na assimilação das estratégias.

- **2.d.7 - Identificar, no seu processo de planejamento, as incertezas e os riscos.**

A identificação ou revisão dos Riscos-Chave dos Negócios propicia a verificação dos eventos incertos que podem impedir ou impactar negativamente no alcance dos objetivos estratégicos da empresa, auxiliando na implementação de ações mitigadoras que reduzam a frequência de ocorrência ou o impacto da sua materialização. Apesar da identificação ou revisão dos Riscos-Chave dos Negócios iniciar-se a partir da alteração do Mapa Estratégico ou na eventual ruptura de cenário, a mesma é desenvolvida no processo “Gerenciar Riscos Corporativos”. O método referente aos Riscos-Chave de Negócio encontra-se definido e detalhado no Modelo GIRC – Gestão Integrada de Riscos Corporativos da COPEL (NPC 0104 e NAC 010104).

O processo de identificação dos riscos-chaves do negócio está disciplinado no Manual de Gestão Estratégica - Elaborar Estratégias Corporativas e dos Negócios.

- **2.d.8 - Determinar as suas oportunidades ou a sua vulnerabilidade perante mudanças nos diferentes contextos: econômico, social, tecnológico ou regulador.**

Na Copel, a ferramenta estrutural para análise ambiental, tendo como base a análise de cenários, é a matriz *SWOT*. Para a sua elaboração, considerando o ambiente externo, tanto do microambiente quanto do macroambiente, são identificadas

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Capacitação técnica	Custo acima do limite regulatório
Fazer parte de uma holding	Base de Ativos Depreciada
Inteligência competitiva de mercado	Dificuldade de redução do quadro de pessoal próprio
Marca e Imagem Copel	Excesso de burocracia, preciosismo e hierarquia
Reconhecimento do cliente com o serviço prestado	Acidentes com quadro próprio, terceiros e da comunidade
Oportunidades	Ameaças
Retorno garantido do investimento regulado	Competição com novas fontes de energia
Novas tecnologias / startups	Consolidação de grandes grupos
Desenvolvimento de novos produtos e serviços (regulados e não regulados)	Exigências para captação de recursos
Reformas estruturantes (trabalhista, fiscal e estatais)	Mudança no modelo de negócios
Aumento da demanda decorrente da mobilidade elétrica	Restrições socioambientais

Fig. 2.23 – Matriz *SWOT*

todas as oportunidades e as ameaças ao negócio, atribuindo-se a cada uma destas uma pontuação de acordo com o ganho ou a perda que podem proporcionar, bem como uma pontuação para a probabilidade de cada oportunidade ou ameaça acontecer, de forma a priorizá-las. As cinco oportunidades e as cinco ameaças mais pontuadas são selecionadas para a matriz *SWOT*.

Considerando o ambiente interno, são identificadas as forças e as fraquezas do negócio, atribuindo-se a cada uma destas uma pontuação. As forças são pontuadas pelo critério de importância para o negócio. As fraquezas são pontuadas com base na relação entre a urgência, à

viabilidade e a importância para o negócio. As cinco forças e as cinco fraquezas mais pontuadas são selecionadas para a matriz *SWOT* (Fig. 2.23).

- **2.d.9 - Estabelecer objetivos baseando-se na comparação do seu desempenho com o de outras organizações, as suas capacidades atual e potencial e os objetivos estratégicos.**

A Copel Distribuição adota Referenciais Comparativos na sua gestão de desempenho. O processo está descrito no seu MIG - Sistema de Medição.

A tabela abaixo apresenta os motivos pelos quais os referenciais comparativos definidos são considerados pertinentes (Fig. 2.24):

GERAÇÃO DE VALOR	REFERENCIAL	MÉTODO	PERÍODO	ORGANIZAÇÃO
Econômica-Financeira	Melhor resultado do prêmio ABRADÉE - econômico financeiro	Comparação utilizando ganhadoras do Prêmio ABRADÉE com porte semelhante à Copel DIS	Anual	ENERGISA – PB 2016 – Terceiro Quartil da Abradee 2017 – Segundo Quartil da Abradee 2018 – Primeiro Quartil da Abradee 2019 – Primeiro Lugar no Prêmio ABRADÉE de Gestão Econômico Financeira

Clientes	Melhor resultado na pesquisa de satisfação do cliente	Comparação utilizando ganhadoras do Prêmio ABRADDEE de satisfação do cliente com porte semelhante à Copel DIS	Anual	Primeiro Lugar na Avaliação pelo Cliente Abradee RGE Sul.
Pessoas	Melhores resultados grupo energia da PWC (1) Benchmark ganhadoras do GPTW (2)	(1) análise do relatório da PWC no segmento energia.	Anual	(1) primeiro quartil PWC. (2) benchmark GPTW
Ambiental e comunidade	Melhor resultado no prêmio ABRADDEE socioambiental	Análise do desempenho no relatório do Prêmio ABRADDEE socioambiental	Anual	Primeiro Lugar no Prêmio Abradee Socioambiental. Enel - Ceará
Regulatório	Melhor desempenho no índice de sustentabilidade ANEEL	Análise do relatório fornecido pelo regulador acerca do desempenho das distribuidoras em relação à PMSO - EBTIDA Regulatório	Anual	Primeiro Lugar Sustentabilidade Econômico-Financeira - CEMAR
Gestão	Melhor resultado no Prêmio ABRADDEE	Comparação utilizando ganhadoras do Prêmio ABRADDEE com porte semelhante à Copel DIS	Anual	Primeiro Lugar no Prêmio Abradee de Qualidade de Gestão ELEKTRO
Operacional (Processos)	Melhor resultado do Prêmio ABRADDEE Gestão Operacional	Análise do desempenho de todas as dimensões do Prêmio ABRADDEE de gestão operacional	Anual	Primeiro Lugar no Prêmio Abradee de Gestão Operacional ELEKTRO
Fornecedores	Melhor resultado no Prêmio do Instituto Ethos (Aspecto Acidentes com Fornecedores)	Análise do desempenho no relatório do Prêmio do Instituto Ethos com ênfase nos aspectos de acidentes com fornecedores	Anual	ELEKTRO

Fig. 2.24 – Referenciais Comparativos

Ano	Melhorias implementadas	Fonte	Resultado afetado
2018	Publicação do MIG Sistema de Medição	Diagnóstico da FNQ	Evolução do processo de definição de Referenciais Comparativos

Fig. 2.25 – Quadro de Melhorias

• 2.d.10 - Alinhar os objetivos individuais e de equipe com os objetivos estratégicos.

Na Copel Distribuição os indicadores estratégicos são desdobrados até o menor nível organizacional por meio dos Compromissos de Gestão.

Por sua vez, o Programa Nossa Energia, pelo qual se realiza a avaliação de desempenho individual dos empregados, é composto de dois eixos: o de Competências (considera o comportamento do empregado) e o de Resultados (considera o desempenho da área no Compromisso de Gestão).

É dessa forma que os objetivos da equipe e individuais se alinham com os objetivos estratégicos.