



PARANÁ
GOVERNO DO ESTADO



CELEPAR
Tecnologia da Informação
e Comunicação do Paraná

Estratégia de Longo Prazo

2019 – 2023

Novembro de 2018



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. NOSSA MISSÃO, VISÃO E VALORES	4
3. ANÁLISE DO CENÁRIO INSTITUCIONAL	7
4. ANÁLISE DE RISCOS CORPORATIVOS.....	13
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	16
6. MAPA ESTRATÉGICO.....	21
7. ESCLARECIMENTOS ADICIONAIS.....	22
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	23

1. INTRODUÇÃO

Estratégia é um conjunto de escolhas (e não escolhas) claramente definidas e implementadas. Elas representam as macro-diretrizes institucionais que indicam o caminho a ser trilhado pela organização, guiando as decisões de negócio tomadas pelos gestores, em todos os níveis hierárquicos.

No caso de uma organização controlada majoritariamente pelo Estado, como a CELEPAR, a divulgação da Estratégia corporativa é também um serviço para a sociedade paranaense, que tem a oportunidade de conhecer como os recursos públicos aplicados na CELEPAR serão dirigidos em benefício de todos, seja na forma de centenas de serviços públicos disponibilizados diretamente ao cidadão, seja pelo benefício indireto que advém da contínua modernização tecnológica da máquina pública.

Alguns dos aspectos estratégicos costumam se manter inalterados ao longo dos anos, como a Missão, a Visão e os Valores corporativos, porém eles são anualmente revisados, assim como os Objetivos Estratégicos da Companhia, que resultam nas ações cotidianamente empreendidas pelos administradores.

Esta versão da Estratégia de Longo Prazo da CELEPAR abrange o período 2019-2023, representando uma atualização da versão anterior, principalmente considerando modificações advindas da análise de cenários, com efeitos que alicerçam a tomada de decisões relativas ao planejamento da empresa e a sua visão institucional de longo prazo.

2. NOSSA MISSÃO, VISÃO E VALORES

As declarações de missão, visão e valores de uma organização são norteadoras de seu rumo futuro. Elas falam da sua razão de existir, de seus propósitos e das posições futuras que almeja. Também direciona comportamentos e atitudes dos empregados, esclarece clientes e fornecedores, estabelecendo uma identidade empresarial básica.

MISSÃO	“Prover soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação
Por que existimos	

A CELEPAR existe como organização para atuar com soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Em parceria com os órgãos da Administração Pública, a empresa é agente da melhoria dos processos organizacionais, agregando qualidade à missão finalística desses órgãos.

Trabalhamos diretamente para melhorar a Administração Pública, por meio de serviços de TIC que facilitam o cotidiano do cidadão e o seu relacionamento com o governo; atuamos para tornar a própria Administração Pública mais eficiente, mais rápida, mais eficaz e mais qualificada.

Estas duas vertentes, para dentro ou para fora do Governo, sintetizam a razão de existir da CELEPAR, posicionando-a como agente de transformação contínua da Administração Pública por meios tecnológicos que permitam a modernização de processos, otimização de recursos públicos e a melhoria da qualidade dos serviços públicos.



VISÃO

O que queremos ser
no futuro

**“Ser Reconhecida como
Referência em Soluções de
Tecnologia da Informação e
Comunicação”**

Trabalhamos para sermos percebidos, por nossos clientes, como os melhores parceiros tecnológicos, de maneira a auxiliar gestores a transformar, por meio da TIC, os órgãos que gerem, repetindo as histórias de sucesso daqueles que já a inseriram como item central de suas estratégias organizacionais. No século 21, não há mais espaço para planejar qualquer estratégia, seja ela pública ou privada, sem considerar a tecnologia e, em especial a Tecnologia da Informação e Comunicação.

VALORES

Como trabalhamos

**Respeito ao Interesse Público
Pessoas São Nosso Diferencial
Comprometimento
Atender no Tempo Certo
Evolução Contínua**

Nossos objetivos não devem ser alcançados a qualquer custo. A CELEPAR preza por um conjunto de valores que devem ser buscados com perseverança, para que possam fazer parte do cotidiano de cada colaborador da empresa.

Respeito ao Interesse Público

Toda nossa ação deve ser ética e transparente. Desenvolvemos soluções, prestamos serviços e conduzimos nossas ações priorizando o interesse público.

Pessoas São Nosso Diferencial

No ramo de Tecnologia da Informação e Comunicação, as pessoas são fundamentais. Buscamos desenvolver nossos empregados para que sejam profissionais preparados, com as competências: conhecimentos, habilidades e atitudes apropriadas para atender às demandas que surgem, propor inovações e desenhar soluções adequadas para a Administração Pública.

Comprometimento

A CELEPAR é uma organização comprometida com a Sociedade e com a Administração Pública. Nossa gestão cotidiana é pautada por estes compromissos.

Atender no Tempo Certo

Nas demandas especiais, quando solicitado pelos órgãos públicos, normalmente devido a exigências legais ou prioridades de políticas públicas, a CELEPAR busca alternativas para atender aquela necessidade, totalmente comprometida com o prazo exigido pelo cliente.

Evolução Contínua

A CELEPAR trabalha com o compromisso da evolução contínua, preparando-se sempre para a próxima geração de produtos, de serviços, de soluções e de necessidades da Sociedade, prospectando formas de melhorar o que é feito e de fazer diferente, de um jeito inovador, mais produtivo e buscando maior qualidade.

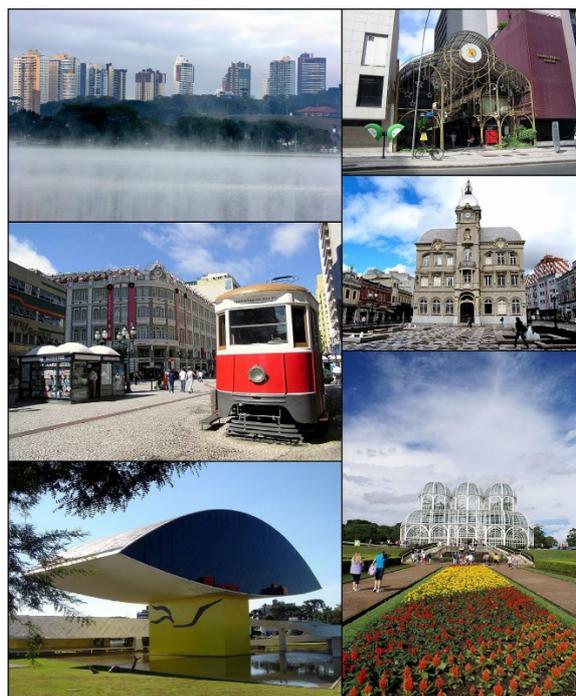
3. ANÁLISE DO CENÁRIO INSTITUCIONAL

CENÁRIO **ATUAL**

. **Contenção** de gastos nos diversos órgãos do Estado

. **Aumento** do uso da Tecnologia da Informação como mecanismo de ampliação significativa da capacidade e da qualidade dos serviços de responsabilidade do governo

. Crescimento da cobrança da sociedade por **gastos públicos eficientes** e transparentes



Aspectos Econômicos

O Brasil

Em setembro/2018 o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) voltou a reduzir a previsão de crescimento para o Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e projeta que a atividade econômica avance 1,6% em 2018 e, para 2019, a expectativa é de crescimento de 2,9%.



As perspectivas da economia brasileira para 2018 apontavam até o 1.º trimestre de 2018 uma tendência de crescimento, especialmente pela queda da inflação, redução dos juros e aumento do PIB em 2017. Mas após o 2.º trim./2018, predominou retração devido fatores restritivos surgidos e ocorrência de crises imprevistas como: bloqueio dos EUA a produtos brasileiros, aumento do preço do petróleo, greve dos caminhoneiros e outras indefinições.

Ainda, conforme o relatório Visão Geral de Conjuntura (IPEA) publicado em 27/9/2018, o desempenho da economia no terceiro trimestre vem se caracterizando pelo aumento da instabilidade no mercado financeiro combinado com a continuidade do lento processo de recuperação da atividade econômica. Na comparação com o segundo trimestre, a evolução do PIB apresenta alguma aceleração (crescimento com ajuste sazonal de 1,1%), mas esta aceleração ocorre após o agudo choque de oferta causado pela greve dos caminhoneiros.

O Paraná

Conforme o **Ranking de Eficiência dos Estados – Folha** (Quem entrega mais saúde, educação, segurança e infraestrutura com menos recursos), publicado em Agosto/2018, o Paraná é considerado eficiente, ranqueado em 3º. lugar no Brasil e índice de 0,533 levando em consideração 17 indicadores ligados às seis áreas analisadas.

No aspecto das finanças do Estado (2017), a Receita total foi de R\$ 55,5 bilhões, o que resultou em uma Receita média por habitante de R\$ 4.905.



Ranking de Eficiência dos Estados - Folha

	Estado	Índice REE-F	Educação	Saúde	Infraestrutura	Segurança	Finanças	Receita per capita
1º	Santa Catarina	0,635	0,67	0,645	0,501	0,915	0,493	0,253
2º	São Paulo	0,574	0,837	0,509	1	0,85	0,835	0,577
3º	Paraná	0,533	0,752	0,522	0,732	0,816	0,711	0,521
4º	Pernambuco	0,517	0,583	0,48	0,5	0,394	0,843	0,223

Fonte : <https://www1.folha.uol.com.br/reef/#>

Há também que se analisar o dinamismo tecnológico do Estado, sua evolução e a crescente reestruturação econômica, social e ambiental, com base na geração de emprego e renda, divisas, abastecimento interno, competitividade, eficiência e organização. A robustez de tais informações dão subsídio aos investidores sobre as potencialidades do Estado e são base para tomada de decisão.

Contrapondo ao cenário institucional de contenção de despesas, se por um lado representa restrição, por outro lado deve ser percebido como oportunidade, visto que gastos governamentais podem ser otimizados pelo uso mais intensivo de aplicativos e sistemas, nas mais diversas áreas do governo. Neste contexto, será preciso repensar, em parceria com os diversos agentes públicos, o modelo de funcionamento do Governo, considerando conceitos como “governança em redes” ou “governança centrada no cidadão”, que buscam novas abordagens sobre a administração pública, tidas mais evoluídas que as abordagens tradicionais, que utilizam modelos burocráticos, hierarquizados e pouco flexíveis.



Cenário Fiscal e suas Incertezas

A dificuldade fiscal em que se encontra o governo federal está na origem das incertezas e dos fatores que têm freado a recuperação econômica. A rigidez do orçamento tem colocado em destaque a necessidade de que o novo governo faça escolhas para reverter as piores experimentadas nas contas públicas, que passaram de um superavit primário de 2,9% do PIB em 2011 para um deficit de 2,5% do PIB em 2016 (IPEA), e que fizeram a dívida bruta do governo federal aumentar de 51,7% do PIB em 2013 para 77% do PIB em julho 2018.

Aspectos Tecnológicos

As principais tendências que definirão o cenário de negócios em TI para 2019 (Tech Trends 2019) referem-se à experiência do cliente, segurança cibernética, negócios digitais, infraestrutura digital, local de trabalho digital, futuro de tecnologias e serviços. A análise considera a maturidade de outras tecnologias, antes consideradas revolucionárias, como Inteligência Artificial, Machine Learning e Automação de Processos Robóticos. Sob a mesma ótica da avaliação, estarão em alta outras tecnologias inovadoras como: Analytics, Blockchain e containers.

Segundo a consultoria Gartner em publicação recente (27/10/18), a velocidade de transformação do ambiente de negócios exigirá variadas habilidades e capacidades de suas equipes, e não só de TI. Nos próximos anos, até 2022, as organizações irão além de noções sobre a adoção de tecnologia e estarão concentradas nas questões que cercam o real significado do ser humano no mundo digital. Conforme o artigo, a inovação baseada em tecnologia está chegando mais rápida do que a maioria das organizações consegue acompanhar. Antes de implementar uma inovação, outras duas surgem.

Ainda, conforme os cenários, as organizações de TIC precisarão desenvolver um ritmo de inovação que possa ser sustentado, não importando o que projeta o futuro. Para isso, as empresas serão obrigadas a desenvolver disciplina sobre como esse ritmo pode ser alcançado.

As organizações de TIC, que buscam opções de valor baseadas em tecnologia, devem se mover mais rapidamente à medida que suas iniciativas de negócios digitais caminham em alta velocidade e as mudanças exigirão variadas habilidades e capacidades para enfrentar os crescentes desafios.

Em outro aspecto, as equipes de TI tenderão a ocupar vários papéis, a maioria dos quais mais próximos das áreas de negócios e não de tecnologia. A palavra-chave será a versatilidade e esta mudança começará pela infraestrutura e operações, pois a necessidade estará focada em poder suportar a infraestrutura sob demanda. À onda de mudança se seguirão os esforços de negócios digitais orientados para o marketing e para a inteligência de negócios, que serão seguidos pelo desenvolvimento de software, gerenciamento de produtos digitais, gerenciamento de projetos/programas/portfólio e gerenciamento e arquitetura de experiência do cliente.

Esse ambiente de negócios altamente mutável e de forma extremamente rápida também exigirá mudanças do governo e dos serviços públicos, na adoção e gestão estratégica da Tecnologia da Informação.

Diante disso, cada vez mais a CELEPAR deverá buscar valor agregado em seus produtos, adotando e seguindo novos modelos de negócio, para o surgimento de novas ideias, inserida no ecossistema de inovação, desenvolvendo soluções tecnológicas de forma mais rápida, efetiva e econômica para as necessidades da administração pública.

E, finalmente a constatação de que os modelos fechados de criação de novas soluções estão mudando. A CELEPAR precisa voltar-se à inovação e adotar modelo de cooperação, essencial para o surgimento, desenvolvimento e entrega de novas ideias transformadas em produtos. Para isso, cada vez mais é preciso reunir instituições acadêmicas, startups, organizações multilaterais, clientes e a CELEPAR, trabalhando de forma sinérgica para melhoria da Administração Pública e dos serviços aos cidadãos.

Aspectos Legais

Mantém-se o cenário regulatório de 2018 no que tange aos esforços de adaptação da CELEPAR à Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 (Lei das Estatais), quanto aos requisitos de governança corporativa. Concluído o prazo legal em 2018 para plena adaptação de empresas públicas e sociedades de economia mista à Lei, diversos resultados podem ser comprovados a partir dos impactos e ajustes no cotidiano da empresa.

Quanto à Lei Federal 13.467, de 13 de julho de 2017 (Reforma Trabalhista), ainda estão sendo avaliados os múltiplos aspectos relativos à flexibilidade no estabelecimento das relações de trabalho.

Está vigindo o Decreto nº 8943 de 6 de março de 2018, elaborado pela Procuradoria-Geral do Estado (PGE), que regula as contratações de TIC no contexto do Governo do Estado do Paraná. Entre outras determinações, referenda a necessidade de Planejamento Estratégico, Plano Diretor de TIC, bem como estar atrelado ao Plano Plurianual e a necessidade imperiosa de elaboração, por parte do contratante, do Termo de Referência. As consequências desse Decreto são bastante impactantes para a CELEPAR e para os clientes, pois há a necessidade de alterar a forma de contratar e apresentar os serviços. Exigirá revisão dos instrumentos atuais (Contratos e anexos), estabelecimento de divisão entre serviços contínuos e não contínuos, alteração das bases de itens/preços e, por fim, da forma de faturamento dos serviços.

Especificamente, a partir da aprovação da Lei do Teto de Gastos (Emenda Constitucional nº 95/2016 – EC95), evidenciou-se a assimetria entre um conjunto de despesas cujo aumento ocorre por forças relativamente “exógenas” – decorrentes da demografia (caso da previdência social), da regra de correção do salário mínimo (mais benefícios assistenciais), de regras que promovem o crescimento vegetativo das despesas de pessoal, ou da ação de grupos de pressão visando obter ganhos sob a forma de aumentos salariais, no caso do setor público, ou subsídios e renúncias tributárias, no caso do setor privado.

Este ano (2018), a despesa deve encostar no teto, e possivelmente o teria ultrapassado não tivesse sido a aprovação do subsídio ao consumo de óleo diesel feita como crédito extraordinário. Para os próximos anos, a dificuldade para o cumprimento do teto de gastos tende a crescer na ausência de reformas que reduzam a velocidade de crescimento destes, pois o espaço para cortes de gastos não obrigatórios está se estreitando cada vez mais.

4. ANÁLISE DE RISCOS CORPORATIVOS

Com base nas diversas variáveis de cenário expostas, foram identificados alguns riscos para a CELEPAR para a implementação de sua missão institucional. Em razão da natureza estratégica deste documento, a presente análise adota as mesmas perspectivas para avaliá-los.

Riscos Econômicos

A) Estagnação do faturamento previsto para 2019 e 2020

A Lei Estadual 19.158/2017 não permite crescimento real das despesas dos principais clientes da CELEPAR, que pode refletir negativamente nas perspectivas de crescimento da companhia no biênio.

B) Novas despesas associadas à implementação da Lei 13.303/2016

A legislação federal prevê a plena implementação dos requisitos legais após 30/06/2018, o que gerou e poderá gerar despesas com treinamentos, contratações e estruturação de novas áreas internas, em cenário futuro de restrição de receitas.



C) Governo Estadual não realizar os investimentos previstos

Parte significativa dos investimentos necessários à renovação da infraestrutura computacional gerida pela CELEPAR depende de recursos do Governo Estadual. Por tratar-se de novo governo a partir de 2019, é de se esperar avaliações quanto aos recursos disponíveis e de que forma estes serão alocados.

D) Escassez de recursos para os investimentos em 2019

Outros investimentos necessários à manutenção e ampliação da infraestrutura e inovação tecnológica da Companhia, fatores preponderantes à oferta de valor ao cliente, deverão ser feitos a partir de recursos próprios. A falta ou escassez destes pode prejudicar fatores relacionados à operação dos serviços prestados e retardar a necessária evolução.

Riscos Competitivos

E) Tempo necessário para adoção de novas tecnologias

A tecnologia está mudando o modelo de negócio das organizações. É preciso modernizar a visão alinhando-a às demandas competitivas do mercado. Não ter a devida celeridade para alinhar-se às novas tecnologias pode gerar baixa competitividade e atrapalhar o crescimento. É preciso que a CELEPAR diminua o tempo entre conhecer e adotar novas tecnologias e inovações.

F) Obsolescência tecnológica de soluções

A obsolescência tecnológica faz parte da natureza do desenvolvimento. Essa estratégia se refere ao que ocorre quando há de fato um aprimoramento e é oferecida uma solução mais avançada ao cliente, que acaba desempenhando com mais eficiência suas atividades. Manter os mesmos produtos por longos períodos, enquanto os clientes têm atualizadas suas necessidades, representa risco significativo à continuidade das parcerias.



o progresso tecnológico deve ser induzido pela Empresa e percebido pelo cliente. É preciso entender o cliente e ajustar-se às suas demandas mais recentes por soluções tecnológicas atualizadas; caso contrário poderão ocorrer impactos na receita de longo prazo.

G) Restrições para reposição de pessoal

O cenário de restrições financeiras e as diretrizes de governo afetam a capacidade da empresa de repor pessoal. Como o conhecimento é o principal ativo da CELEPAR, esta restrição pode prejudicar o desenvolvimento futuro da empresa.

H) Recursos de Hardware com capacidade de crescimento limitada

Os equipamentos disponíveis no Datacenter corporativo possuem determinada capacidade de expansão, prevista na sua contratação e restringida pela capacidade de investimento da empresa. O mercado de serviços de computação em nuvem oferece modelos de negócio mais flexíveis, o que pode gerar perda de competitividade nos serviços baseados em Datacenter próprio.

Riscos Legais

I) Novos dispositivos legais

A CELEPAR precisará manter-se alinhada à Lei das Estatais (Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016) e à legislação recente de contratação de bens e serviços de TI que afeta clientes e a própria CELEPAR.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos estratégicos condensam ações a serem empreendidas pelas diversas áreas da empresa, com objetivo de eliminar, mitigar ou transferir os riscos institucionais identificados. Contém iniciativas que objetivam aproveitar as oportunidades corporativas identificadas pela análise de cenários, com vistas ao fortalecimento da Companhia e ao atendimento da missão institucional para a qual foi criada.



Estes objetivos são divididos em 4 dimensões, de acordo com a metodologia Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho), adotada pela CELEPAR para estruturar seu planejamento.

Dimensão Financeira

Os objetivos estratégicos desta dimensão existem para viabilizar todos os demais. Somente se a CELEPAR tiver finanças saudáveis é que poderá sustentar sua estratégia de longo prazo.

Objetivo 1

Adequar a relação contratual, financeira e de mix de serviços com o acionista majoritário

Diante do cenário econômico projetado para os próximos anos e da mudança de governo em 2019, é necessário manter um adequado equilíbrio com o Estado, acionista majoritário da CELEPAR, para ajustar continuamente o mix de serviços prestados à Administração e as fontes de recursos a serem utilizadas para sustentar tais serviços, estabelecendo uma relação contratual que maximize os benefícios que a empresa pode produzir para o Estado.

Objetivo 2

Identificar e desenvolver novas fontes de receitas

A CELEPAR poderá obter receitas adicionais advindas de novos serviços a clientes da Administração Pública Estadual ou de outras esferas. Contudo, tal ampliação deve ser discutida e alinhada com o acionista majoritário, pois atender outros mercados pode impactar no atendimento do próprio Governo.

Dimensão Processos Internos

Esta dimensão do BSC orienta as organizações a buscarem a excelência operacional, fazer o que realmente deve ser feito e da melhor maneira possível. Com essa busca contínua da melhor forma de operar, com os melhores processos, da forma mais produtiva possível as organizações otimizarão recursos e gerarão melhores produtos e serviços.

Objetivo 3

Aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços da CELEPAR

A CELEPAR precisa fazer mais e melhor com os recursos já disponíveis. É prioridade da Companhia sua atuação contínua em relação à melhoria da qualidade dos serviços prestados à Sociedade, a melhoria de seus processos e ganhos de produtividade. Este objetivo deve ser considerado como permanente para as organizações que têm a melhoria contínua dentre seus valores, como é o caso da CELEPAR e também levar essa diretriz para os órgãos de governo.

Dimensão Aprendizado & Crescimento

Essa dimensão do BSC considera as chances de sustentabilidade futura da empresa, o que a empresa faz para ter um futuro adequado. Para isso, precisa realizar ações que refletirão positivamente no seu futuro. Nessa dimensão devem ser incluídas as iniciativas de desenvolvimento de pessoas, produtos e inovação.

Objetivo 4

Expandir a capacidade de viabilizar soluções de TIC para a Administração Pública

Atuamos para identificar oportunidades e desenvolver soluções de Tecnologia da Informação e Comunicação para os órgãos da Administração Pública, nossos clientes. Nossa capacidade de entrega dessas soluções não pode ser limitada aos recursos e/ou aos prazos da CELEPAR. Alternativas de atender o cliente, no seu volume e prazos, contribuirão para a melhoria da administração pública, com prontidão e qualidade.



Dimensão Clientes

Toda organização, pública ou privada, tem clientes que são a razão de sua existência. Atender seus clientes atuais e conquistar novos clientes são pontos fundamentais para o sucesso e sustentabilidade das organizações. O atendimento do cliente precisa ser de qualidade, com produtos e serviços que atendem sua necessidade e suas expectativas, sendo reconhecido pela satisfação, retorno (recompra) e relacionamento dentro de elevados padrões. Por isso uma dimensão específica do BSC para cuidar do cliente, pois ações nessa linha são imprescindíveis.

Objetivo 5

Tornar-se agente de melhoria do desempenho da Administração Pública com inovação e uso da Tecnologia da Informação

Um dos papéis da CELEPAR é o de ser agente de transformação dos governos, utilizando TIC. Em todos os níveis, é possível identificar oportunidades para que a TIC modifique a realidade para melhor, trazendo para o cotidiano da gestão pública os impactos que a Sociedade já vivencia nesta Era da Informação. Se a nossa vida diária tem sofrido profundas mudanças por causa da TIC, é nosso papel fazer esta experiência acontecer também na Administração Pública.

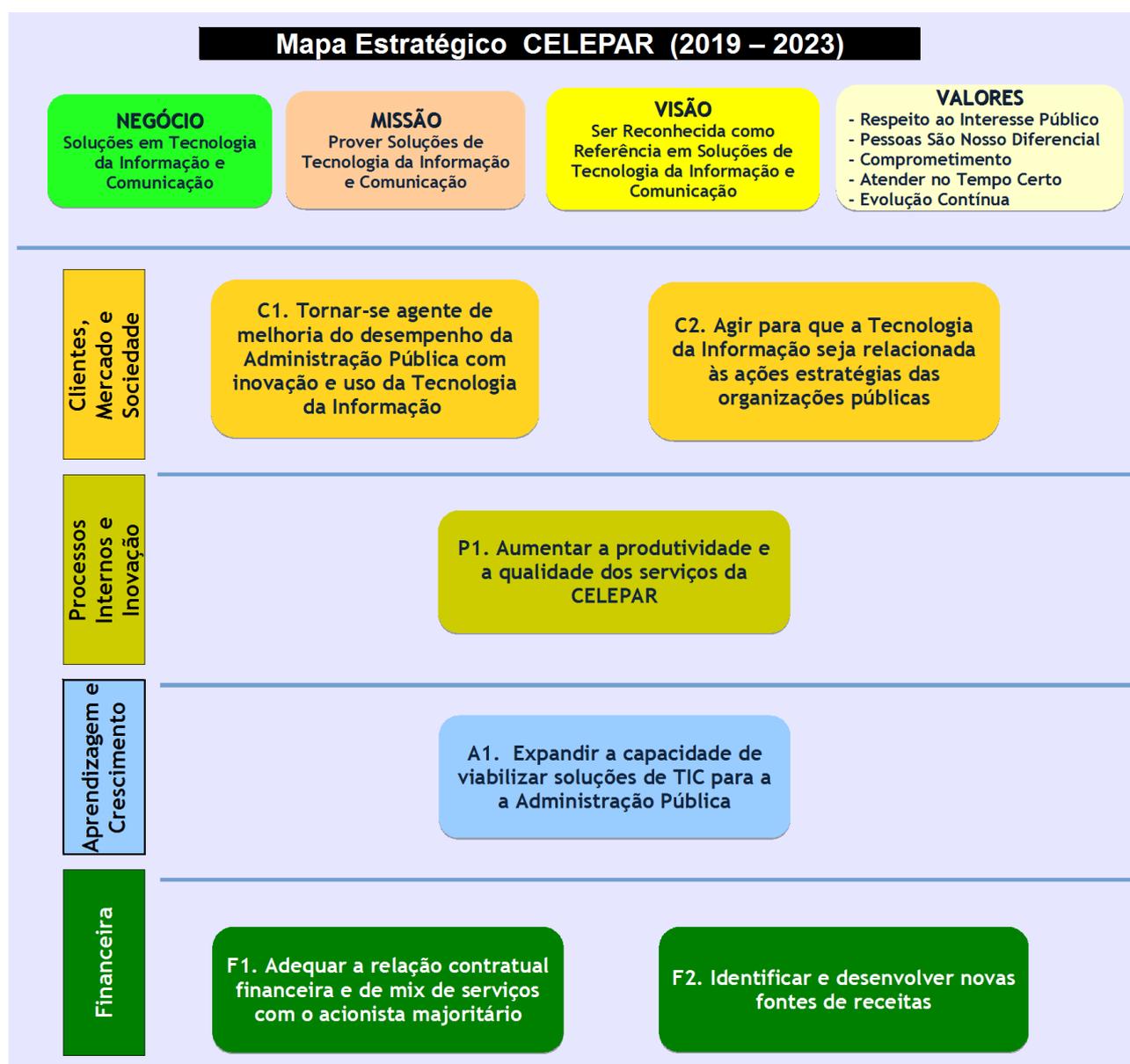
Objetivo 6

Agir para que a Tecnologia da Informação seja relacionada às ações estratégicas das organizações públicas

O gestor de qualquer organização, no século 21, precisa pensar seu negócio considerando a tecnologia associada. Na área pública, ainda mais em tempos de recursos escassos, gestores podem alcançar excelentes resultados ao associarem estratégias tecnológicas às suas ações. A CELEPAR pode atuar para que essa cultura de uso intensivo de tecnologia prospere entre os administradores públicos, como aspecto essencial para bem atender à população.

6. MAPA ESTRATÉGICO

Este mapa representa graficamente o roteiro de implementação lógica dos objetivos estratégicos, representados nas respectivas dimensões, com vistas ao atingimento da missão e da visão de futuro da CELEPAR.



7. COMENTÁRIOS ADICIONAIS

A Estratégia de Longo Prazo delineada neste documento é o resultado da análise elaborada pela CELEPAR, considerando as características conjunturais do momento em 2018.

Os objetivos estratégicos serão desdobrados em iniciativas, com respectivos Planos de Ação e metas para verificação de resultados, distribuídas nas diversas unidades da CELEPAR, para serem realizadas durante o ano de 2019.

Detalhamento adicional deste trabalho constará do Plano de Negócios 2019, documento complementar que atende às disposições do artigo 23 da Lei 13.303/2016. De acordo com este dispositivo legal, o Plano Estratégico sofrerá revisão anual, ocasião em que também serão detalhados os planejamentos específicos dos anos vindouros.

É fundamental considerar a transição governamental do Estado em andamento, que provavelmente acrescentará as diretrizes estratégicas do novo governo para a CELEPAR, exigindo atualização deste Plano Estratégico.

DIRETORIA EXECUTIVA

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(1) LAPORTA, T.; SILVEIRA, D. **PIB avança 0,2% no 2º trimestre de 2017, diz IBGE**. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/pib-avanca-02-no-2-trimestre-de-2017.ghtml>>. Acesso em 19 out. 2017.

(2) PORTAL BRASIL. **Mercado espera PIB mais forte em 2017 e 2018**. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2017/10/mercado-espera-pib-mais-forte-em-2017-e-2018>>. Acesso em 18 out. 2017.

(3) HARTLEY, J. **Innovation in Governance and Public Services: Past and Present**. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/4779518_Innovation_in_Governance_and_Public_Services_Past_and_Present>. Acesso em: 18 out. 2017.

(4) MARTINS, R. **O que é Balanced Scorecard (BSC)**. Disponível em: <<http://www.blogdaqualidade.com.br/o-que-e-balanced-scorecard-bsc/>>. Acesso em 19 out. 2017.

(5) **Tendências do Cenário Digital**. Disponível em: <<https://computerworld.com.br/2017/10/27/10-tendencias-que-nortearao-o-cenario-digital-ate-2022-segundo-o-gartner/>>

(6) **Tendências de Negócios Digitais**. Disponível em: <<http://cio.com.br/noticias/2018/11/06/5-tendencias-de-ti-que-definirao-o-cenario-de-negocios-em-2019/>>. Acesso em 05 nov. 2018.

(7) **Carta Conjuntura**. Disponível em <http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_alphacontent&view=alphacontent&Itemid=59>. Acesso em 07 nov. 2018.

(8) **Gartner Top Strategic Predictions for 2018 and Beyond**

<<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-predictions-for-2018-and-beyond/>>. Acesso em 07 nov. 2018.

(9) Parana-e-o-terceiro-estado-mais-eficiente-em-ranking-nacional

<https://www.gazetadopovo.com.br/blogs/joao-frey/2018/08/19/parana-e-o-terceiro-estado-mais-eficiente-em-ranking-nacional/>