

COMPANHIA DE DESENVOLVIMENTO DE CURITIBA -
CURITIBA S.A.

Plano de Negócios
e Gestão 2023

Estratégia de Longo Prazo
2023-2027

1

Em conformidade com o Parágrafo 1º do art. 23º, incisos I e II, da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016 c/c artigo 13º da Lei Municipal n.º 15.208, a Diretoria Executiva da Companhia de Desenvolvimento de Curitiba - CURITIBA S.A. subscreve o presente Plano de Negócios e Gestão para o Exercício de 2023 e a atualização das Estratégias de Longo Prazo para os próximos 05 (cinco) anos.

Curitiba – MARÇO de 2023

APRESENTAÇÃO

O presente documento apresenta as Estratégias de Longo Prazo (ELP) da Companhia de Desenvolvimento de Curitiba - CURITIBA S.A. atualizadas para o período de 2023 a 2027, bem como contempla o Plano de Negócios e Gestão para o exercício de 2023. O referido é um instrumento de gestão que norteia a CURITIBA S.A. para uma visão de longo prazo, com foco em monitoramento dos resultados, objetivando alcançar benefícios internos e para a sociedade, e atendendo às exigências da Lei Federal nº 13.303/2016 e Lei Municipal n.º 15.208/2018, que dispõe sobre o Estatuto das empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias.

Esta apresentação tem por objetivo demonstrar aos senhores acionistas e mercado em geral, as estratégias e iniciativas que serão perseguidas pela CURITIBA S.A. visando atingir as metas de seu Plano de Negócios e Gestão 2023-2027. Entretanto, é importante destacar que esta apresentação contém certas estimativas. Tais estimativas não são declarações de fatos ocorridos no passado ou a serem realizados no futuro. mas refletem crenças e expectativas de nossa administração e podem constituir estimativas e projeções incertas sobre eventos futuros.

As palavras "acredita". "poderá". "pode". "estima". "continua". "antecipa". "pretende". "considera". "espera". "potencial" e palavras similares têm por objetivo identificar estimativas que necessariamente envolvem riscos e incertezas, conhecidos ou não. Riscos e incertezas conhecidos incluem, mas não se limitam a: condições econômicas. regulatórias. políticas e comerciais gerais, variações nas taxas de juros, inflação e valor do Real, condições competitivas, nível de endividamento, a possibilidade de recebermos pagamentos relacionados a nossos recebíveis, regulamentações governamentais existentes e futuras e outros riscos descritos no documento.

Estabelecer metas para o médio e longo prazo é uma tarefa desafiadora, principalmente porque para as empresas voltadas para atender a sociedade e ao mercado, existem fatores que não são previsíveis de modo quantificável e assertivo (como os relacionados ao cenário macroeconômico, disponibilidade de recursos, aporte de investimentos do governo municipal, estadual ou federal, dentre outros). Fato é que o estudo destes fatores nos apontam o caminho, mas não são suficientes para garantia da realização das metas aqui previstas.

Este documento apresenta nossas expectativas e o nosso compromisso de que nossas ações estarão focadas em busca de resultados cada vez melhores e da sustentabilidade da empresa. É por meio do monitoramento contínuo, da análise dos desvios e da implantação das contramedidas necessárias que mantemos nosso rumo. Ressaltamos que as metas devem ser sempre desafiadoras, a fim de nos mover para um lugar melhor, nos superando a cada dia. Elas são norteadoras, porém, para compreender o grau de comprometimento da empresa com as estratégias, é necessário avaliar todo o ciclo de melhoria contínua que compõe o método **PDCA** (do inglês: **PLAN - DO - CHECK - ACT** ou **Adjust**), e não apenas a avaliação do alcance das metas de modo isolado.

ÍNDICE

1. MENSAGEM DO DA DIRETORIA EXECUTIVA	5
2. NOSSO NEGÓCIO	8
2.1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	10
2.1. CONTEXTO EXTERNO	13
3. GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE	15
3.1. GESTÃO DE RISCOS.....	16
3.2. ÉTICA E TRANSPARÊNCIA.....	21
4. NOSSA ESTRATÉGIA	22
4.1. VISÃO INTEGRADA DE DESEMPENHO	22
4.2. MAPA DA ESTRATÉGIA 2023-2027	24
4.3. MODELO DE NEGÓCIOS.....	27
5. CURITIBA S.A EM NÚMEROS	Erro! Indicador não definido.
5.1 METAS 2022 - 2026.....	31
5.2 DIRETRIZES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	32

1. MENSAGEM DO DA DIRETORIA EXECUTIVA

A dinamicidade das mudanças nos cenários político, econômico e, principalmente social, aliada ao nosso compromisso de atender às necessidades da sociedade e clientes, tornam a governança e a inovação essenciais para o nosso desenvolvimento. Desse modo, todas as nossas estratégias a serem realizadas em 2023 continuarão voltadas para aprimorar e expandir os serviços prestados, porém de forma mais eficiente.

Em 2022 a Companhia de Desenvolvimento de Curitiba - CURITIBA S.A. regularizou mais de 1.000.000 m² de áreas, beneficiando mais de 50 empresas/instituições instaladas no Município de Curitiba, com a entrega expressiva de títulos de áreas, além da realização contínua de manutenção de áreas verdes e limpeza de terrenos localizados na Cidade Industrial. Tal desempenho é expressivo em face do cenário adverso do último ano para o segmento de regularização fundiária. A atuação da Companhia contribuiu para mitigação dos efeitos da organização regular do espaço urbano da cidade e para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e famílias atendidas.

Nesse contexto as estratégias da CURITIBA S.A. são apoiada em duas dimensões. Uma primeira com um olhar para o longo prazo com foco nas referências estratégicas de políticas públicas que estão refletidas nas diretrizes e objetivos estratégicos. A outra é sustentada por uma análise de riscos e oportunidades para os próximos anos, que subsidiou o Plano de Negócios 2023, com a definição de indicadores e iniciativas estratégicas. As Estratégias de Longo Prazo e Plano de Negócios 2023 é ferramenta fundamental para orientar o processo decisório interno e promover a convergência e integração entre esforços e ações nos diversos níveis da organização, em direção à situação de futuro desejada e compartilhada, ao tempo em que otimiza a relação da Companhia com as partes interessadas, sobretudo com a Sociedade, com vistas a fortalecer o seu papel relevante na articulação e promoção do desenvolvimento regional.

Diante desse novo ambiente corporativo e do cenário econômico do país, a Companhia trabalhará a partir de 2023 para, além de aperfeiçoar suas modalidades tradicionais de atuação, sobretudo no enfrentamento dos problemas em que a ação estatal se faz indispensável pela impossibilidade de viabilizar soluções pelos mecanismos e interesses do mercado privado, incrementar a política de fomento e desenvolvimento econômico, já desenhada no âmbito das entidades municipais da Administração Indireta, com vistas a ampliar a oferta de novos projetos e serviços, por meio da instituição de instrumentos de estímulo à regularização à legalidade de ocupações irregulares, de maneira responsável, idônea e isonômica, e da organização da Companhia para operar em conjunto com a Companhia de Habitação Popular de Curitiba - COHAB CT.

Em outra frente, no campo da prestação de serviços aderentes às suas finalidades sociais, a CURITIBA S.A. buscará ampliar sua participação nos programas e ações de desenvolvimento regional e urbano convergentes com os objetivos, diretrizes e interesses do Município em desenvolver a cidade de modo equilibrado e sustentável como forma de redução das desigualdades não só sociais, mas de oportunidades.

Nesse ambiente de escassez de recursos será importante fortalecer as atividades de controle da carteira de recebíveis (venda de imóveis e vendas realizadas pela COHAB), para consolidar sua relevância como fonte de recursos. As ações neste campo estarão voltadas para a introdução de modernas ferramentas de tecnologia da informação e aplicativos que permitam realizar cruzamentos de bases cadastrais, respeitando a nova lei de acesso a informações em vigor desde 2020. A definição dos novos papéis estratégico e tático exigirá expressivo investimento na capacitação da Companhia na instrumentalização dos modelos corporativos de gestão e no aprimoramento das habilidades e especialidades profissionais dos colaboradores e dos prestadores de serviços, com atenção especial para as constantes transformações tecnológicas e inovações que o mundo e o país vivem e viverão. Portanto, pode-se

afirmar que a Companhia está diante de uma mudança cultural importante, corroborada pelas crescentes exigências da sociedade para que o Município de Curitiba preste serviços adequados e com qualidade.

Para responder a contento essas exigências será fundamental que a Companhia disponha de bases de dados e informações confiáveis sobre as carências de regularização, mapeadas regionalmente e com abordagens objetivas sobre as áreas de risco, fragilidades e dificuldades nos projetos de regularização. Nesse passo, a Companhia buscará estabelecer acordos de cooperação ou contratos com órgãos e entidades de pesquisa com vistas a conceber as metodologias próprias para estimar e qualificar o déficit da região, com necessária visão territorial e ênfase na região da Cidade Industrial de Curitiba, para informar as atividades de planejamento e concepção dos programas e ações. Finalizando, é fundamental destacar a participação atuante dos órgãos colegiados – Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitês e Diretoria Executiva – e das Secretarias e órgãos envolvidos no processo de discussão definidor das diretrizes e estratégias para a Companhia.

7

Curitiba, PR, 09 de Março de 2023.

Marcelo Linhares Frehse

Diretor Presidente da

Companhia de Desenvolvimento de Curitiba - CURITIBA S.A

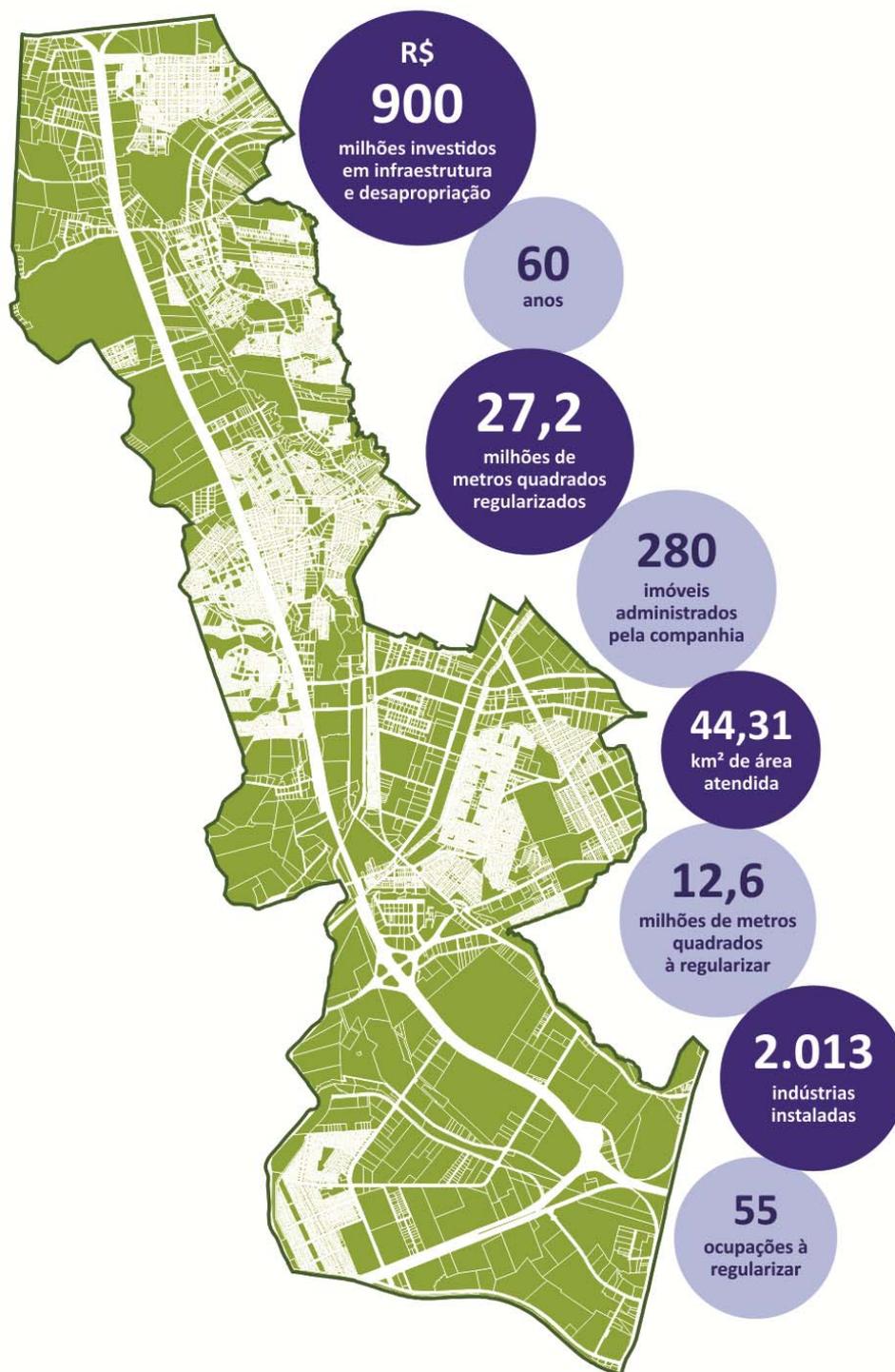
Fernando Laporte Stephanes

Diretor Administrativo e Financeiro da

Companhia de Desenvolvimento de Curitiba - CURITIBA S.A

2. NOSSO NEGÓCIO

Desde 1973, somos a executora da política de implantação da Cidade Industrial de Curitiba, atualmente trabalhando com o desenvolvimento econômico e sustentável da região. Prestamos serviços de regularização fundiária distribuídos nos mais de 15 milhões de metros quadrados ainda pendentes de regularização. Ao todos, a Cidade Industrial de Curitiba cobre uma área de 44 milhões de metros quadrados. Com sede em Curitiba, atuamos por toda a região da Cidade Industrial, por meio dos seus 25 colaboradores, conforme esquema ilustrativo.



2.1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Missão institucional:

Coordenar as políticas públicas que visem promover a regularização fundiária das empresas, pessoas e instituições instaladas em Curitiba e Região, principalmente assentadas em áreas de sua propriedade, oriundas da implantação da Cidade Industrial de Curitiba.

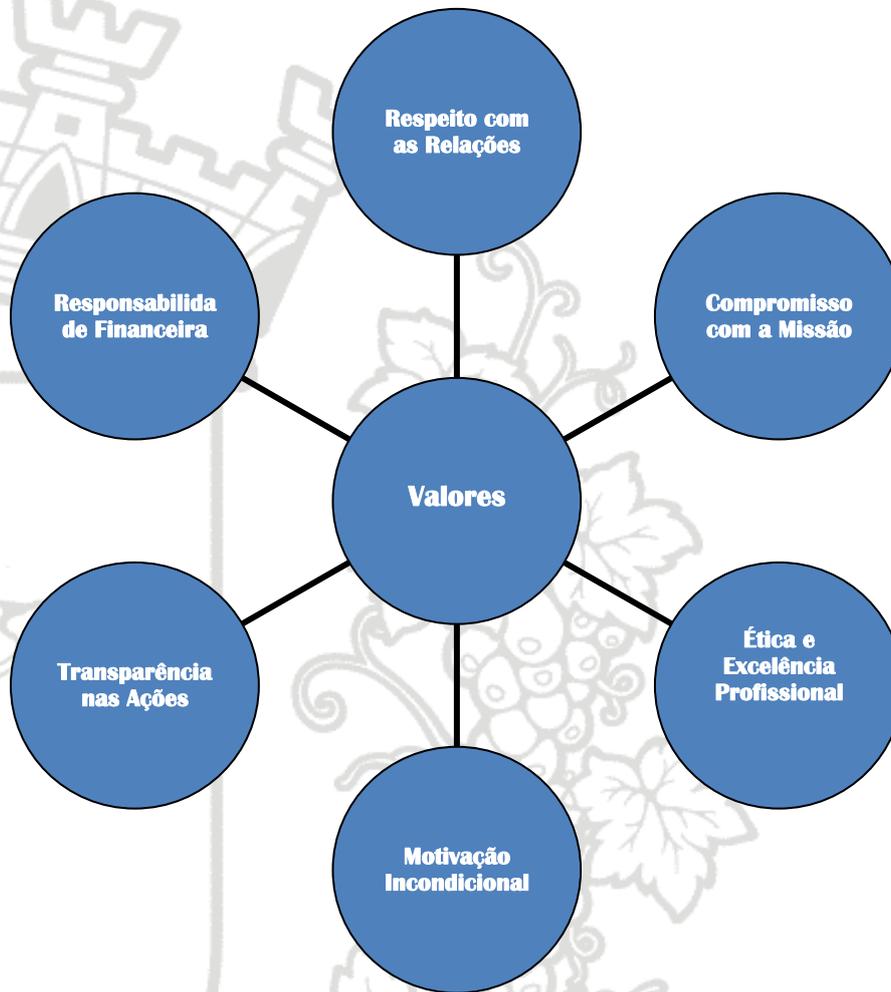
Visão:

Ser excelência em Programas de Regularização Fundiária dentro da Gestão Pública.

10

Valores:

1. Respeito com as relações.
2. Compromisso com a Missão.
3. Ética e Excelência Profissional.
4. Motivação Incondicional.
5. Transparência nas Ações.
6. Responsabilidade Financeira.



Objeto Social:

1. Participar da política de desenvolvimento do Município de Curitiba, com ênfase na busca de soluções para as demandas ligadas à infraestrutura, desenvolvimento, consolidação e sustentabilidade da produção de bens e serviços;
2. Facilitar a relação entre as empresas instaladas ou que venham a se instalar nas zonas de uso industrial e de serviços do Município, em especial na Cidade Industrial de Curitiba, com os órgãos municipais;
3. Promover a regularização fundiária das empresas instaladas nas zonas de uso industrial e de serviços do Município, em especial na Cidade

Industrial de Curitiba, bem como das populações assentadas em imóveis de sua propriedade;

4. Atuar na produção e viabilização de unidades imobiliárias destinadas a uso industrial e de serviços, através da execução direta ou indireta de loteamentos industriais, projetos e obras de engenharia civil;
5. Executar os programas públicos e gerir as áreas industriais e de serviços localizadas no Município de Curitiba, cuja gestão lhe seja atribuída pelo Poder Público;
6. Contribuir para o atendimento das diretrizes de ocupação do solo do Município de Curitiba, mediante mecanismos de controle nas transferências futuras de domínio dos terrenos que tiver comercializado.

12

Principais Stakeholders:

Entidades de regulação profissional	Clientes/Cidadãos
Entidades de representação de classes	Colaboradores internos
Fornecedores	Conselhos Administrativo e Fiscal
Associações de bairros	Tribunal de Contas
Imprensa	Prefeitura Municipal de Curitiba
Ministério Público	Parceiros Privados

2.1. CONTEXTO EXTERNO



É extremamente importante que a estratégia traçada considere os aspectos específicos do contexto no qual a organização está inserida. Diante disso, para construção deste documento, além das análises realizadas no planejamento estratégico que são mais específicas e detalhadas, foi considerada também uma visão do contexto externo à organização, que possui grande potencial de impactar positiva e negativamente a CURITIBA S.A.

Especificamente quanto ao cenário populacional, segundo boletins oficiais, o ano de 2021 mostra uma previsão de crescimento de 0,57% da população (IPARDES), crescimento este que é considerado desfavorável para o Estado caso essa população e suas famílias não sejam atendidas economicamente, dando condições à aquisição de habitações regulares. Não que o crescimento no número de habitantes da cidade e especialmente da região industrial de Curitiba seja um problema em si. A questão é como, onde e em que contexto este aumento se dará. Isto porque o aumento da população pode se dar de maneira desigual entre as regiões, concentrando-se principalmente em localidades mais carentes da cidade, num período que será marcado por crescente degradação ambiental e inevitáveis mudanças climáticas

Em contrapartida, quanto ao panorama econômico do país em 2023, segundo os órgãos especialistas, os fatores determinantes indicam um cenário melhor que nos períodos recentes, com taxas acelerando de modo gradual, porém ainda no centro das metas estabelecidas. Neste mesmo sentido, é possível notar que a inadimplência de pessoas físicas com recursos livres teve grande alta a partir dos últimos anos. Por outro lado, o nível de inadimplência de pessoas jurídicas com recursos livres mostra-se crescente desde meados de 2020, tendo apresentado o maior resultado do período, fato este que impacta profundamente os interesses de novas empresas virem a se instalar no Município de Curitiba e que necessitam de financiamentos, cenário este que a Companhia é prejudicada em seus recursos disponíveis.

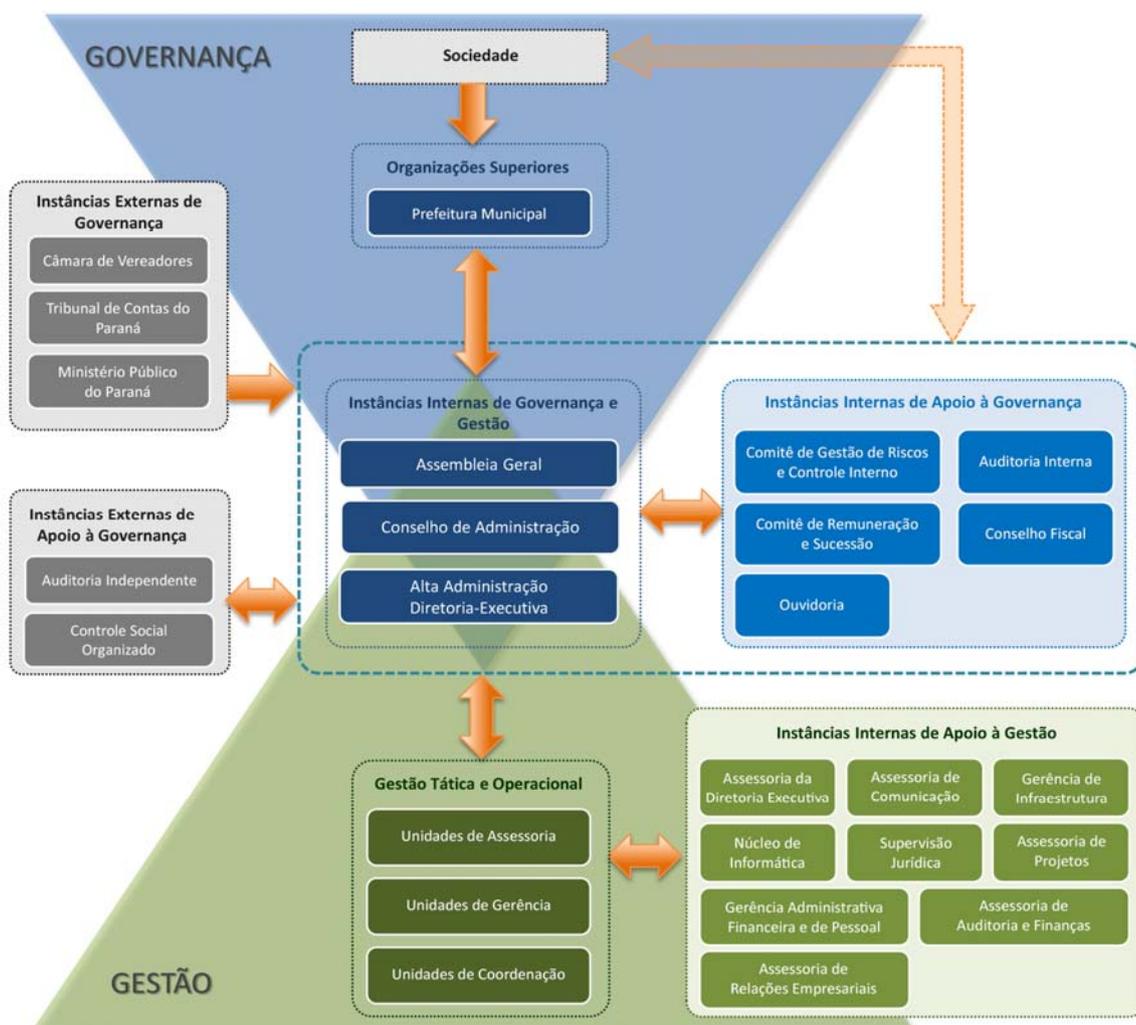
Quanto aos marcos regulatórios, destaca-se a lei federal nº 13.303/2016 que trouxe significativos avanços para as empresas estatais e estabeleceu o mês de junho de 2018 como prazo máximo para as organizações se adequarem. Ainda, as normas legais geram impactos significativos no trabalhos de regularização fundiária, razão está que podem aumentar ou diminuir o prazo da finalização dos projetos em andamento.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA E INTEGRIDADE

O nosso compromisso com as boas práticas de governança corporativa é lastreado em dois principais fundamentos: maior transparência e agilidade na adaptação às mudanças. Afora os marcos regulatórios das esferas Federal, Estadual e Municipal, aplicáveis para a sociedade de economia mista, implementamos procedimentos de governança compatíveis com o nosso segmento de atuação. Isso é feito a fim de reforçar nossa imagem e reputação, bem como aprimorar o relacionamento com nosso público de interesse: acionistas, investidores, clientes, fornecedores, governo, empregados e sociedade, entre outros.

Com o advento da Lei Federal nº 13.303/2016, que trata do Estatuto Jurídico das empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias, várias mudanças estão sendo feitas. Atualmente, nossa estrutura de governança corporativa é composta por: Assembleia Geral, Conselho Fiscal, Conselho de Administração, Auditoria Externa, Presidência, Diretoria Executiva; como suporte, existem também os Comitês Executivos. Abaixo, segue esquema da nossa estrutura.

15



3.1. GESTÃO DE RISCOS

Os fatores que podem influenciar a decisão sobre o andamento da Companhia são baseados nos riscos corporativos, levantados junto as áreas e alinhados ao planejamento estratégico da empresa. Em 2022, deu-se continuidade ao trabalho voltado principalmente para o aprimoramento da gestão corporativa de processos

(contemplando a análise geral de riscos e o mapeamento/redesenho de processos) e a implantação do Programa de Integridade.

Como uma entrega deste trabalho, a CURITIBA S.A. teve seu dicionário de riscos atualizado. Nele, são discriminados os riscos existentes agrupados por tipo (e subtipo) e indicado o nível de exposição da empresa a cada um deles, bem como com a identificação dos que devem ser tratados como prioritários. Essa priorização foi estabelecida a partir da análise do impacto (baixo, médio, alto, extremo) e da vulnerabilidade (baixa, média, alta, extrema). Abaixo, segue detalhamento das categorias nas quais os riscos foram agrupados.

Estratégico

• Riscos que podem impactar no valor econômico da marca e na imagem da empresa. Estão relacionados diretamente ao cumprimento dos objetivos estratégicos, podendo afetar o cumprimento do plano de negócios e a sustentabilidade da empresa.

Integridade

• Riscos da ocorrência de eventos que possam afetar a probidade da gestão de recursos e das atividades da Companhia, causados pela falta de honestidade e desvios éticos a partir da mobilização e participação dos gestores e empregados.

Financeiros

• Riscos relativos à exposição das operações financeiras e das medidas a serem adotadas para ampliação da geração de caixa.

Operacionais

• Riscos de falhas ou inadequações de processos internos que impactam em possíveis perdas; contempla também aspectos estruturais e relacionados a eventos e externos.

Regulamentares

• Riscos relativos à conformidade com as legislações aplicáveis, inclusive, do código de ética da organização

A seguir, demonstra-se o dicionário de riscos, com a definição para cada um deles:

RISCOS ESTRATÉGICOS		DESCRIÇÃO
Governança	1. Compliance	Atividades executadas em desacordo com normas, políticas internas e legislação ou regulamentação em vigor, ou inexistência de diretrizes claras e formalizadas para todos os colaboradores.
	2. Reputação e Imagem	Degradação da reputação e da imagem da empresa perante à sociedade, aos clientes, aos funcionários, aos fornecedores, aos órgãos reguladores e aos acionistas.
	3. Relacionamento com Acionistas	Não atendimento às expectativas dos acionistas ou não atendimento aos princípios básicos de governança (equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade social).
	4. Estrutura Organizacional	Estrutura organizacional não definida e/ou não alinhada aos objetivos estratégicos e atividades, controles internos, fluxo de informações e suporte a eventuais mudanças.
	5. Planejamento e Orçamentário	Definição e acompanhamento do planejamento estratégico e orçamentário com base em critérios e premissas inadequados à realidade da empresa ou que não estejam devidamente aprovados ou com ausência de acompanhamento.
Modelo de Negócios	6. Inovação e Tecnologia	Ausência de iniciativas de inovação ou realização de pesquisa e desenvolvimento que não atendam adequadamente às necessidades do mercado e da empresa.
	7. Investimento em Projetos	Processo ineficiente de avaliação de viabilidade dos projetos de investimento e/ou incapacidade de execução dos projetos de acordo com as estratégias da empresa.
	8. Satisfação do Cliente	Atendimento inadequado ou falta de acompanhamento do nível de satisfação dos clientes.
	9. Continuidade dos Negócios	Impossibilidade de restabelecimento dos serviços, não renovação dos contratos de prestação de serviços e/ou falta de itens essenciais à gestão do negócio (pessoas, matéria-prima, tecnologia da informação, instalações, licenças ambientais etc.).
	10. Parcerias	Atuação de parceiros em desacordo com legislação em vigor, valores, objetivos e atividades de negócios, bem como suas obrigações definidas em contrato.
RISCOS DE INTEGRIDADE		DESCRIÇÃO
Governança	11. Conduta Antiética / Fraude	Execução de atividades irregulares em benefício próprio e falta de cumprimento dos padrões de comportamento estabelecidos no relacionamento com clientes e fornecedores pelos colaboradores da CURITIBA S.A.
	12. Abuso de Poder	Conduta contrária ao interesse público, valendo-se da sua condição para atender interesse privado, em benefício próprio ou de terceiro.
	13. Nepotismo	O nepotismo pode ser entendido como uma das formas de abuso de posição ou poder em favor de interesses privados, em que se favorecem familiares.

RISCOS FINANCEIROS		DESCRIÇÃO
Crédito	14. Inadimplência	Ausências e/ou atrasos no recebimento dos valores faturados devido ao descumprimento das obrigações assumidas pelos clientes, impactando diretamente na disponibilidade de caixa da empresa.
	15. Concentração	Dependência de um número reduzido de clientes, ramo de indústria, unidades de negócio ou municípios, que possui elevada participação nos resultados da empresa.
Mercado	16. Taxa de Juros	Incremento nos custos de captação ou redução nos retornos de aplicações financeiras devido a flutuações não esperadas nas taxas juros.
Liquidez	17. Fluxo de Caixa	Insuficiência de recursos para o cumprimento de compromissos financeiros e/ou tomada de decisões com base em projeções de necessidades ou disponibilidades financeiras realizadas de forma incorreta ou imprecisa.
RISCOS OPERACIONAIS		DESCRIÇÃO
Processo	18. Obrigações Contratuais e Terceirização	Descumprimento de compromissos contratuais assumidos com fornecedores/terceiros, devido à ausência de mecanismos e controles de monitoramento dos níveis de serviços e condições acordadas.
	19. Capacidade e Eficiência	Dimensionamento ineficaz das instalações ou processos operacionais/administrativos, causando não atendimento das demandas, qualidade inferior, custos mais altos, etc.
	20. Fornecimento	Escassez de recursos (ex: água, produtos químicos, energia) que assegurem a manutenção e a continuidade das operações e/ou dependência de fornecedor único.
Pessoal	21. Perda e/ou Obsolescência	Excesso, obsolescência ou perda de estoque (almoxarifado, operação ou manutenção), ativos ou índice elevado de perdas totais (Ex: físicas e comerciais).
	22. Capacitação	Procedimentos executados por funcionários sem conhecimento necessário, treinamento ou experiência suficiente para realizar as atividades.
	23. Retenção de Talentos	Dificuldades na retenção de talentos devido à inexistência de mecanismos adequados (critérios, planejamento, benefícios, etc.).
Informação e Tecnologia	24. Segurança da Informação	Acesso não autorizado a dados e informações, definição inadequada de parâmetros de segurança e informações críticas não protegidas contra divulgação.
	25. Disponibilidade / Infraestrutura	Impossibilidade de obter informações devido à falha de comunicação, perda da capacidade de processamento ou dificuldade na operação dos sistemas.
Meio Ambiente	27. Saúde e Segurança	Atividades inadequadas referentes à saúde e segurança dos funcionários e terceiros que expõem a empresa a passivos trabalhistas e risco de morte.
RISCOS REGULAMENTARES		DESCRIÇÃO

Legal	28. Trabalhista	Práticas incompatíveis com leis e acordos trabalhistas, discriminação ou diferenciação no tratamento dos funcionários.
	29. Tributário	Procedimentos e práticas tributárias em desacordo com a legislação ou pronunciamentos em vigor.
	30. Civil	Procedimentos não adequadamente tratados ou em desacordo com a legislação em vigor.
	31. Regulamentar	Descumprimento ou impossibilidade de atender a exigências de órgãos reguladores.

Esquema do Dicionário de Riscos da CURITIBA S.A

Estratégicos	Governança		
	1. Compliance	2. Reputação e Imagem	3. Relacionamento com Acionista
	4. Estrutura Organizacional		
	Modelo de Negócios		
	5. Planejamento e Orçamento	6. Inovação e Tecnologia	7. Investimento em Projetos
	8. Satisfação do Cliente	9. Continuidade dos Negócios	10. Parcerias

20

Integridade	Governança	
	11. Conduta Antiética / Fraude	
	12. Abuso de Poder	
	13. Nepotismo	

Financeiro	Crédito	Mercado	Liquidez
	14. Inadimplência	16. Taxa de Juros	17. Fluxo de Caixa
	15. Concentração		

Operacional	Processo		Pessoal	Informação e Tecnologia	Meio Ambiente
	18. Obrigações Contratuais e Terceirização	20. Fornecimento	22. Capacitação	24. Segurança da Informação	27. Saúde e Segurança
	19. Capacidade e Eficiência	21. Perda e Obsolescência	23. Retenção de Talentos	25. Disponibilidade / Infraestrutura	
				26. Integridade das Informações	

Regulamentar	Legal
	28. Trabalhista
	29. Tributário
	30. Civil
	31. Regulamentar

3.2. ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

Reconhecendo a importância da ética e da transparência para o desenvolvimento da gestão da CURITIBA S.A., em meados de 2022, foi iniciado o trabalho relativo ao programa de integridade com a instituição da primeira versão do Código de Conduta e Integridade e estruturação do canal de denúncias da empresa.

Em seu código, a empresa discriminou a postura que deve ser adotada em diversas situações frente a seus principais *stakeholders* e ambiente de atuação.

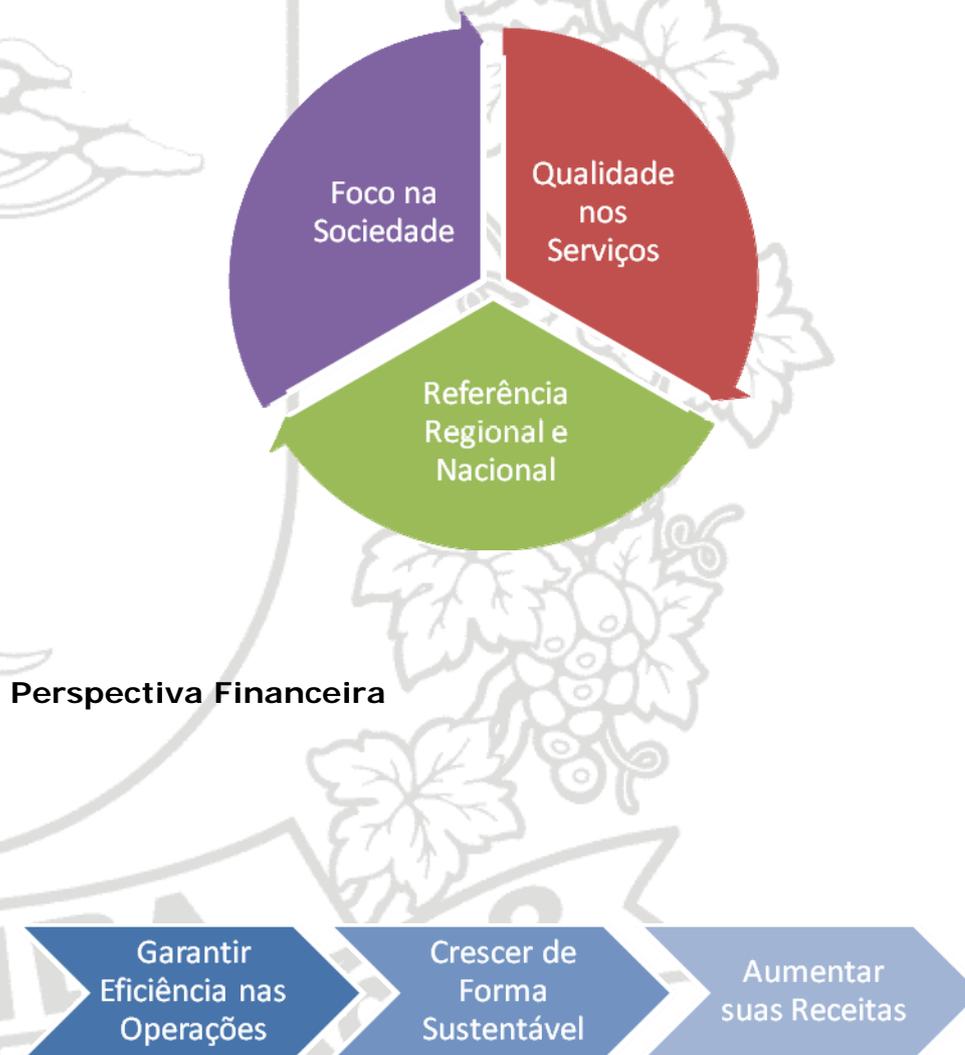
21



4. NOSSA ESTRATÉGIA

4.1. VISÃO INTEGRADA DE DESEMPENHO

Na nossa visão para o período 2023-2027, estabelecemos que iremos "ser referência regional e nacional na prestação de serviços de regularização fundiária com foco na satisfação e atendimento das demandas da sociedade empresarial e comunidade.". A partir dos principais elementos na nossa visão, desdobramos nossa estratégia em 14 objetivos a serem alcançados:



Perspectiva de Clientes e Mercado



Perspectiva de Capacidade Institucional

Promover a Excelência na Prestação de Serviços

Promover a gestão com inovação

Aperfeiçoar os processos de responsabilidade socioambiental

Aprimorar a prospecção de novos negócios

Aprimorar a gestão corporativa focada em resultados, com eficiência e transparência

Garantir a satisfação dos seus clientes e público de relacionamento

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento



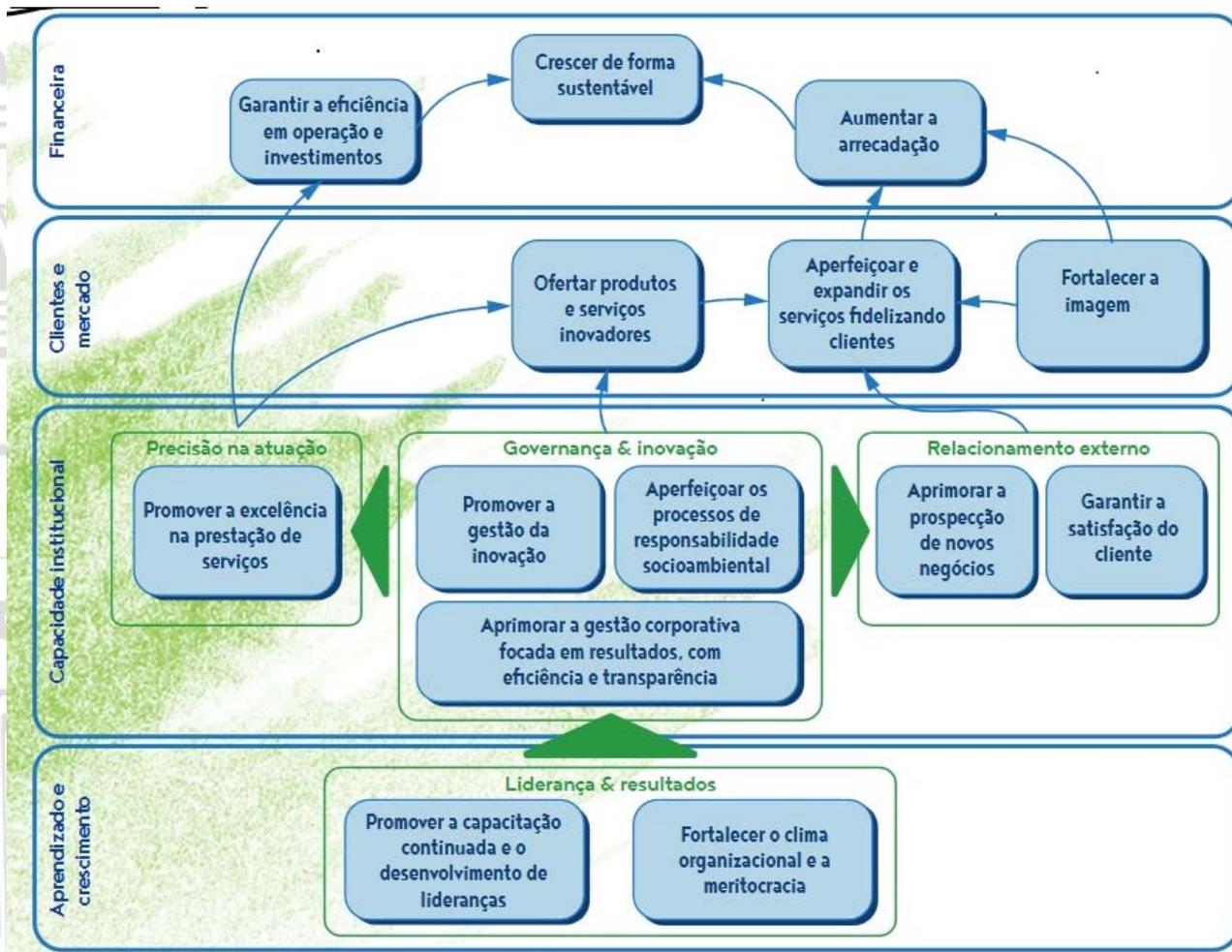
Promover a capacitação continuada e o desenvolvimento das lideranças

Fortalecer o clima organizacional e a meritocracia

4.2. MAPA DA ESTRATÉGIA 2023-2027

24

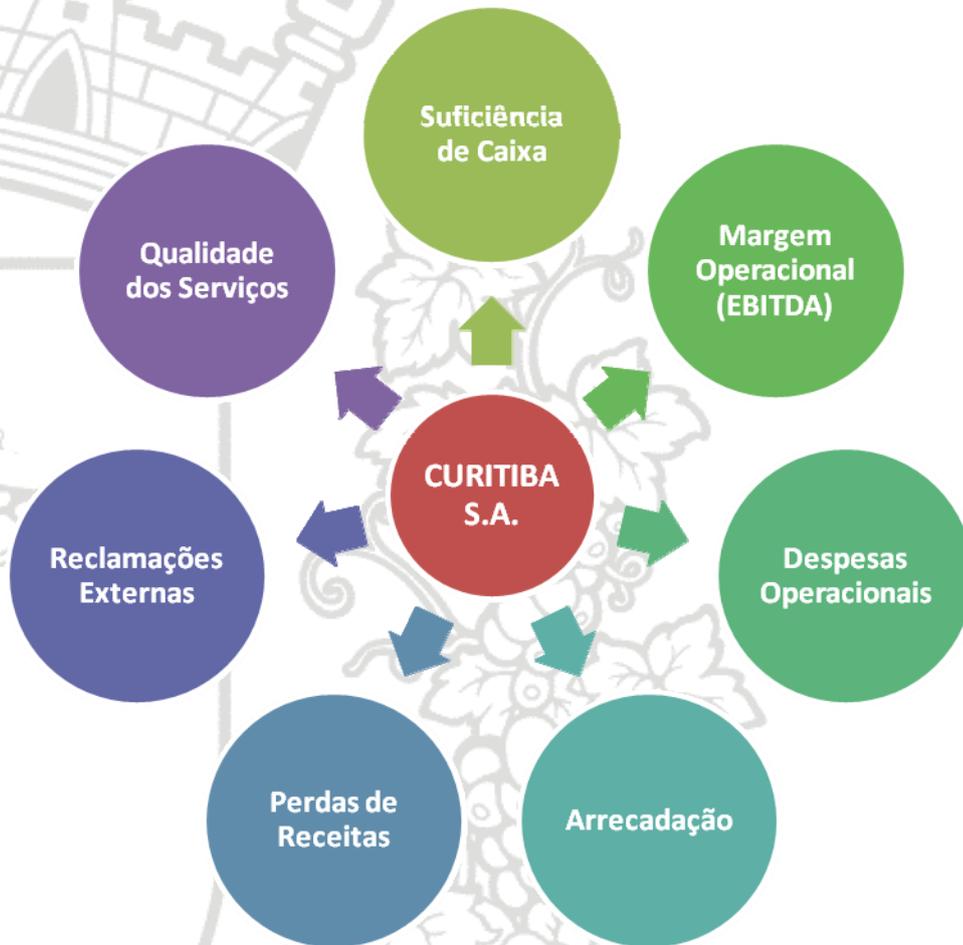
Todos os objetivos acima identificados são inter-relacionados, devendo ser monitorados conjuntamente, de forma a analisar o resultado que as ações desenvolvidas em uma perspectiva ocasionam nas demais. A interação entre os mesmos é traduzida no mapa da estratégia para o período em análise, que segue:



Os objetivos estratégicos foram traduzidos em indicadores e metas, e aqueles que podem ser desdobrados, chegaram até o nível de gerência/coordenação, onde cada unidade de negócio pode avaliar mensalmente sua contribuição na estratégia, buscando agir de modo rápido quando identificado desvios em relação às metas estabelecidas.

Neste documento, elencamos sete indicadores estratégicos como prioritários. Os demais indicadores serão avaliados no nível técnico e operacional ou quando impactarem nos indicadores estratégicos prioritários.

Indicadores Estratégicos Prioritários



26

Cada um desses indicadores tem relação direta ou indireta com os objetivos estratégicos, contribuindo assim para o alcance da nossa visão. Construímos e validamos com o Conselho de Administração as metas para cada um deles para os próximos cinco anos, que serão apresentadas em um próximo tópico, considerando as ações e os projetos previstos para serem implantados no período em análise.

4.3. MODELO DE NEGÓCIOS

Nosso modelo de negócios visa demonstrar como utilizamos recursos, parcerias e processos para a geração de valor ao nosso público de interesse, bem como especificando quais os custos mais significativos incorridos. Discriminamos ainda como analisamos o contexto externo e evoluímos nos processos de gestão, governança, estratégias de negócios e resultados.

Em face dos desafios externos e internos, a estratégia da CURITIBA S.A. para o período em análise está voltada para o atendimento dos 14 objetivos estratégicos. Para o alcance deles, é essencial que consigamos gerenciar de modo cada vez mais eficiente nossos recursos, parcerias e processos, mantendo uma política contínua de efficientização de gastos e otimização das receitas.

27

- ✚ Rede de fornecedores/parceiros que auxiliam a CURITIBA S.A. em sua operação;
- ✚ Ações relevantes que a CURITIBA S.A. deve realizar para entregar valor;
- ✚ Recursos necessários para a realização das atividades e consequente entrega de valor;
- ✚ Pacote de serviços ofertado para atender às necessidade dos clientes;
- ✚ Custos mais consideráveis na operação do modelo de negócios da empresa;
- ✚ Formas da empresa gerar dinheiro;
- ✚ Formas de relação estabelecidas com os clientes para conquistá-los e fidelizá-los;
- ✚ Tipificação dos clientes da CURITIBA S.A.;
- ✚ Como a organização alcança os clientes para entregar sua proposta de valor.

COMO?		O QUE?	PARA QUEM?	
PRINCIPAIS PARCERIAS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Prefeitura Municipal de Curitiba ✚ Órgãos da Administração ✚ Parceiros Privados ✚ Fornecedores ✚ Empresas na CIC 	ATIVIDADES PRINCIPAIS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Política de Desenvolvimento ✚ Facilitar a Relação das Empresas ✚ Promover a Regularização Fundiária ✚ Gestão de Imóveis ✚ Comercialização ✚ Manutenção de Áreas ✚ Fiscalização 	PROPOSTA DE VALOR <p>Crescer de forma sustentável e inovadora, com responsabilidade socioambiental, por meio da excelência dos serviços prestados às empresas e à comunidade.</p>	RELACIONAMENTO COM CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> ✚ Presencial ✚ Em aperfeiçoamento na prestação dos serviços 	SEGMENTO DE CLIENTES <ul style="list-style-type: none"> ✚ Comércio ✚ Indústria ✚ Residencial ✚ Município
	RECURSOS PRINCIPAIS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Recursos Financeiros ✚ Capital Humano ✚ Infraestrutura ✚ Conhecimento Técnico 		CANAIS DE ATENDIMENTO <ul style="list-style-type: none"> ✚ Presencial ✚ Fale Conosco ✚ Virtual ✚ Central 156 	

CUSTOS SIGNIFICATIVOS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Serviços de Terceiros ✚ Pessoal ✚ Infraestrutura 	FONTE DE RECEITAS <ul style="list-style-type: none"> ✚ Contrato de Prestação de Serviços ✚ Áreas Comercializadas ✚ Aluguéis ✚ Placas Indicativas <p style="text-align: center;">Potenciais Novas Receitas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Aluguéis de Novas Áreas ✚ Prestação de Serviços à Terceiros ✚ Placas Indicativas ✚ Concessão de Exploração Comercial ✚ Comercialização de Novas Áreas
---	---

QUANTO?

5. Objetivos Estratégicos 2023-2027

Os Objetivos Estratégicos podem ser definidos como resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão. Para o período 2023-2027, foram estabelecidos os objetivos apresentados a seguir:

OE 01 Promover a Regularização Fundiária em áreas prioritárias para o desenvolvimento sustentável e equilibrado da Cidade - Contribuir para o desenvolvimento sustentável e equilibrado do Município de Curitiba, por meio do fomento à regularização fundiária, em áreas consideradas como prioritárias pelos instrumentos de planejamento do Governo Municipal. A promoção da regularização deve ser pensada como um instrumento para busca de soluções para o desenvolvimento econômico sustentável, abrangendo arranjos e tecnologias economicamente viáveis e socialmente aceitáveis, viabilizando o desenvolvimento enquanto asseguram a integridade ambiental. O desenvolvimento sustentável é entendido como o desenvolvimento e a orientação da mudança tecnológica e institucional para atender às necessidades das gerações atuais, sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das futuras gerações, observando de forma equilibrada e integrada às dimensões econômica, social e ambiental.

29

OE 02 Aprimorar a eficiência organizacional - Aprimorar a produtividade e elevar a eficiência da CURITIBA S.A. por meio da realização de aprimoramentos nas atividades operacionais, administrativas e financeiras. Racionalizar custos e otimizar sistemas, processos e normativos

OE 03 Promover a inovação corporativa e a transformação digital - Identificar novas oportunidades para tornar a empresa mais competitiva. Apoiar as iniciativas para o estabelecimento de novos processos, sistemas e transformação digital da

CURITIBA S.A. de forma ágil, contínua e sistemática. Incluir inovações em modelos de negócio já existentes.

OE 04 Estabelecer novas formas de programas, produtos e serviços para atender aos desafios da sociedade

- Estabelecer processos, monitoramento e avaliação, bem como se utilizar de novas formas de desenvolver programas, produtos e serviços, visando aperfeiçoar o portfólio para melhor atender aos desafios da sociedade. Avaliar sistematicamente os resultados e impactos produzidos pelos programas, produtos e serviços oferecidos pela CURITIBA S.A.

OE 05 Aperfeiçoar os mecanismos de transparência, conformidade, integridade e comunicação institucional

- Contribuir para o desempenho da organização no sentido de maior transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Implementar processo sistematizado de análise e gestão de riscos nos processos estratégicos e operacionais. Promover a transparência e comunicação integrada e ativa para a sociedade, utilizando os canais oficiais da CURITIBA S.A. e mídias digitais, em consonância com órgãos de controle.

OE 06 Desenvolver práticas de gestão de pessoas, competências e cultura organizacional com foco em resultados e valorização do corpo funcional

- Desenvolver práticas de qualificação técnica e comportamental que diferenciem a empresa no seu campo de atuação, visando ao incremento da produtividade do trabalho e à implementação de uma cultura de gestão ágil e adaptativa. Implementar um modelo de gestão de mudanças para comprometimento com objetivos comuns de forma colaborativa. Dotar a CURITIBA S.A. de capacidade e capacitação para atender às necessidades de sua estratégia organizacional.

OE 07 Aprimorar as práticas de gestão e infraestrutura tecnológica para atender às necessidades da estratégia

- Gerenciar o ambiente de tecnologia existente dentro da empresa, visando à adoção de melhores práticas e utilização de melhores

soluções para os desafios cotidianos da empresa. Estabelecer um modelo de governança que demonstre os resultados e impactos atingidos, nos níveis estratégico, tático e operacional. Implementar processo integrado de elaboração estratégica, para monitorar, analisar e estruturar resposta aos desafios e mudanças de mercado.

OE 08 Assegurar o equilíbrio entre fontes e uso de recursos financeiros em prol da sustentabilidade financeira da empresa - Garantir a sustentabilidade da empresa, por meio do equilíbrio entre captações e uso de recursos, receitas e despesas, para que a CURITIBA S.A. realize as atividades necessárias para o cumprimento de sua missão institucional no curto, médio e longo prazo.

5.1 METAS 2023 - 2027

31

Abaixo seguem as metas e os tetos estabelecidos para os indicadores estratégicos prioritários e que serão utilizados para monitorar o alcance dos resultados:

INDICADOR ESTRATÉGICO	2023	2024	2025	2026	2027
Suficiência de Caixa	100%	100%	100%	100%	100%
Despesas Operacionais	R\$6.402 mil	R\$ 6.402 mil	R\$ 6.402 mi	R\$ 6.402 mil	R\$ 6.402 mil
EBITDA	0%	0%	0%	0%	0%
Receita Operacional	R\$ 6.402 mil				
Inadimplência	10%	8%	8%	6%	6%
Áreas Regularizadas	350 mil	370 mil	370 mil	370 mil	400 mil
Reclamações Externas	10	10	10	10	10
Placas Indicativas	50%	70%	90%	90%	90%

Vale destacar que a CURITIBA S.A. adota o período anual para revisão da estratégia, de modo que, todo final de ano, realizamos uma revisão para os próximos cinco, ajustando de acordo com os resultados alcançados e as novas perspectivas, além da inclusão de mais um ano.

Importante ainda salientar que as metas são perspectivas baseadas em estudo de análise de mercado, incluindo também desafios para estimular esforços de crescimento; os resultados a serem alcançados podem divergir do previsto, no entanto, nosso compromisso é perseguir todos os desafios aqui propostos.

5.2 DIRETRIZES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

DESEMPENHO EMPRESARIAL	
DIRETRIZ ESTRATÉGICA 2023-2027	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2023-2027
VALOR E INVESTIMENTO <i>Multiplicar a Criação de valor e ampliar a capacidade de geração de receitas</i>	Otimização da Estrutura da Dívida Avaliar oportunidades para efetuar a gestão dos passivos provenientes de dívidas de Implantação da Cidade Industrial de Curitiba, buscando potenciais reduções e otimização de custos e nos prazos da dívida existente.
	Disciplina de Recursos Aprimorar a metodologia de priorização de gastos, possibilitando a melhor alocação de capital e resultando na otimização dos resultados.
	Capitalização Avaliar e implementar alternativas de capitalização da CURITIBA S.A.

GESTÃO		
DIRETRIZ ESTRATÉGICA 2023-2027	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2023-2027	
<p>CULTURA E PESSOAS <i>Desenvolver a cultura de alta Performance e a excelência na Gestão de pessoas, com Meritocracia.</i></p>	Reformulação da Organização Administrativa	Promover o desenvolvimento das competências profissionais para viabilizar o alcance das estratégias de negócios. Entre os objetivos específicos, estão em identificar e manter permanentemente atualizadas as competências críticas ; desenvolver as competências das lideranças e Promover a gestão do conhecimento e a valorização do capital intelectual.
	Programa de Saúde e Segurança do Trabalho	Implantar um sistema de Segurança do Trabalho e Saúde em todas as unidades da CURITIBA S.A.; fortalecer um ambiente seguro e saudável na empresa; criar a cultura de segurança como valor; gerir os indicadores de Saúde, Segurança e Bem Estar no Trabalho.
	Implantação de Cultura de Alta Performance	Diagnosticar as culturas vigentes na CURITIBA S.A e criar um plano de ações voltado para orientá-las para uma cultura de excelência e foco em resultados. Neste contexto, destacam-se a revisão das políticas e processos de Gestão de Pessoas. assim como a construção de novo modelo de gestão do desempenho que faça a interface com o planejamento de ações de treinamento e desenvolvimento, reconhecimento, promoção e remuneração, guardando estreita associação à estratégia empresarial e aos valores da CURITIBA S.A.

GESTÃO		
DIRETRIZ ESTRATÉGICA 2023-2027	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2023-2027	
GOVERNANÇA <i>Atingir a excelência em Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos.</i>	Melhoria do Ambiente de Controle Interno	Mitigar os riscos corporativos da CURITIBA S.A., considerados críticos pela Administração, em particular, aqueles relacionados às reduções das deficiências significativas no sistema de controle interno.
	Maturidade em Gestão de Riscos	Estabelecer práticas no processo de riscos corporativos da CURITIBA S.A. que possibilitem identificar a situação atual, indicar o estágio desejado e planejar as ações necessárias para promover a mudança de nível almejada.
	Melhoria às Práticas de Governança Corporativa	Aprimorar as práticas de governança corporativa e integridade empresarial da CURITIBA S.A., de forma a facilitar ainda mais o acompanhamento e fiscalização dos atos de administração e dos controladores da Companhia, além de adotar regras societárias que melhor equilibrem os direitos de todos os acionistas.

GESTÃO	
DIRETRIZ ESTRATÉGICA 2023-2027	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS 2023-2027
<p>GESTÃO <i>Focar a gestão da empresa em criação de valor e aumento da competitividade.</i></p>	<p>Otimização do Espaço</p> <p>Reorganizar o espaço físico da CURITIBA S.A. em consonância com as estratégias definidas pela alta administração, visando a melhoria de produtividade, implantação de novos conceitos de uso do espaço, adaptação ao teletrabalho e redução de custos de infraestrutura e serviços gerais nos ambientes utilizados.</p>
	<p>Desmobilização de Imóveis</p> <p>Viabilizar receitas oriundas de bens imóveis não relacionados diretamente com as atividades de regularização fundiária, principalmente por meio de alienação e aluguéis.</p>
	<p>Consolidação do Orçamento Base Zero</p> <p>Reduzir as despesas operacionais e melhorar a elaboração, gestão e controle do orçamento.</p>
	<p>Solução Inteligente de Gestão de Processos e Informação Jurídica</p> <p>Implantação de solução inteligente de gestão de processos e informação jurídica, no âmbito da CURITIBA S.A., com objetivo de otimizar a gestão do contencioso e do consultivo, a partir da padronização dos processos, automação das rotinas, estabelecimento e aprimoramento de controles e mitigação de riscos associados.</p>