



## **DESPACHO ADMINISTRATIVO**

**Documento:** Conselho de Administração CTD

**Assunto:** Planejamento Estratégico 2025-2029

Prezados,

De acordo com o **Art. 33** e o **Art. 27** do Estatuto Social da Companhia, a Diretoria e o Conselho de Administração possuem competências específicas relacionadas ao **Planejamento Estratégico 2025-2029** e à **apresentação de orçamentos e metas de resultado**:

- **Art. 33, inciso III:** “À Diretoria compete: III. preparar e submeter ao Conselho de Administração, até a última reunião ordinária do ano anterior, o orçamento para o exercício anual seguinte da Sociedade e o Planejamento Estratégico para os próximos 5 (cinco) anos.”
- **Art. 27, inciso II:** “Além das atribuições previstas no artigo 142 da Lei nº 6.404/76 e no artigo 18 da Lei nº 13.303/2016, compete ainda ao Conselho de Administração: II. aprovar e acompanhar o planejamento estratégico, de orçamentos e de investimentos, contendo as diretrizes de ação, metas de resultado e índices de avaliação de desempenho, que deverão ser apresentados pela Diretoria.”

Esses artigos asseguram um processo contínuo de planejamento e aprovação entre as duas instâncias da companhia, permitindo um alinhamento estratégico eficaz e o acompanhamento contínuo dos resultados financeiros e operacionais da organização. Os atos relacionados a essas deliberações foram devidamente registrados na **345ª Reunião de Diretoria**, realizada em **11/12/2024**, e na **269ª Reunião do Conselho de Administração**, ocorrida em **13/12/2024**.

Desta forma, apresenta-se o **Planejamento Estratégico 2025-2029** (14565330) da Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A., aprovado entre as duas instâncias da Companhia.

Atenciosamente,

Londrina, 18 de dezembro de 2024.



Documento assinado eletronicamente por **Cristiane Regina de Camargo Hasegawa, Diretor(a) Administrativo-Financeiro(a)**, em 19/12/2024, às 09:42, conforme horário oficial de Brasília, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2 de 24/08/2001 e o Decreto Municipal nº 1.525 de 15/12/2017.



Documento assinado eletronicamente por **Gabriel Ribeiro de Campos, Diretor(a) Presidente**, em 19/12/2024, às 09:44, conforme horário oficial de Brasília, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2 de 24/08/2001 e o Decreto Municipal nº 1.525 de 15/12/2017.



Documento assinado eletronicamente por **Alexandre Alberto Bottacin Mendes, Conselheiro de Administração**, em 19/12/2024, às 10:36, conforme horário oficial de Brasília, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2 de 24/08/2001 e o Decreto Municipal nº 1.525 de 15/12/2017.



Documento assinado eletronicamente por **Luciano Teixeira Odebrecht, Conselheiro de Administração**, em 19/12/2024, às 13:46, conforme horário oficial de Brasília, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2 de 24/08/2001 e o Decreto Municipal nº 1.525 de 15/12/2017.



Documento assinado eletronicamente por **Suzelei de Fatima Guilherme Salles, Conselheiro de Administração**, em 19/12/2024, às 17:03, conforme horário oficial de Brasília, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2 de 24/08/2001 e o Decreto Municipal nº 1.525 de 15/12/2017.



Documento assinado eletronicamente por **Luiz Carlos Ihity Adati, Presidente do Conselho de Administração**, em 20/12/2024, às 23:05, conforme horário oficial de Brasília, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2 de 24/08/2001 e o Decreto Municipal nº 1.525 de 15/12/2017.



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.londrina.pr.gov.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.londrina.pr.gov.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **14565013** e o código CRC **960A1032**.



**Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A.**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
EMPRESARIAL  
2025-2029**

**Londrina  
2024**



“A administração é um processo operacional composto por funções como planejamento, organização, direção e controle. O planejamento não diz respeito às decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes.” (Peter Drucker)



## Sumário

<b>1. Mensagem do Presidente</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Introdução</b> .....	<b>7</b>
<b>3. Da Empresa</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Da Estrutura de Governança</b> .....	<b>11</b>
4.1. Composição Atual .....	12
4.2. Estrutura Organizacional.....	12
<b>5. Identidade Organizacional</b> .....	<b>13</b>
<b>6. Análise do Cenário Externo e Interno</b> .....	<b>14</b>
6.1. Análise de Cenário Externo .....	14
6.1.1. Análise das 5 Forças de Porter .....	14
6.1.2. Análise a partir da ferramenta PESTEL.....	21
6.1.3. Diagnóstico: Macrotendências Mercadológicas .....	25
6.1.4. Diagnóstico: Análise Mercadológica .....	30
6.1.4.1. Análise no território do Paraná .....	30
6.1.4.2. Análise na região Sul e Sudeste do Brasil .....	32
6.1.4.3. Empresa Estatais Estaduais (PR – RJ – RS – SP – SC) .....	34
6.1.4. Diagnóstico: Influência Política .....	36
6.2. Análise de Cenário Interno .....	38
6.2.1. Diagnóstico Cenário Interno .....	38
6.2.2. Matriz SWOT .....	39
6.2.3. Estrutura Organizacional.....	41
6.2.3. Curva de Aprendizagem .....	43
6.2.4. Análise de Maturidade Organizacional .....	44
6.3. Conclusão .....	46
<b>7. Diagnóstico Financeiro</b> .....	<b>48</b>
7.1. Retrospecto de Resultados .....	48
7.2. Resultado Operacional.....	48
7.3. Indicadores Financeiros .....	51



7.4. Capital de Giro .....	53
7.5. Desempenho Comparativo Previsto x Realizado .....	55
7.5.1. Receita Bruta .....	55
7.5.2. Resultado Líquido .....	56
<b>8. Análise de Portfólio Atual .....</b>	<b>57</b>
8.1. Matriz BCG .....	58
8.2. Insumos Necessários .....	59
8.3. Recomendações Estratégicas .....	62
<b>9. Diretrizes Estratégicas (MasterPlan 2040) .....</b>	<b>62</b>
9.1. Desafios Prioritários do Masterplan que Relacionam com Visão Estratégica da CTD .....	64
<b>10. Ações Estratégicas/Direcionamento .....</b>	<b>67</b>
10.1. Fase 1: Estruturação de capacidades operacionais .....	67
10.1.1. Eixo 1: Estabilização de despesas e equilíbrio financeiro .....	67
10.1.2. Eixo 2: Estruturação física e de pessoal .....	69
10.1.3. Eixo 3: Ampliação da capacidade produtiva voltada a novos negócios .....	70
10.2. Fase 2: Execução de planos e consolidação de modelo de negócio .....	72
10.2.1. Eixo 4: Experiências em desenvolvimento de novos produtos e serviços .....	72
10.2.2. Eixo 5: Primeiros incremento de receitas através de novos produtos e serviços .....	73
10.2.3. Eixo 6: Execução do plano de desenvolvimento humano .....	73
10.3. Fase 3: Consolidação de modelo de negócio .....	74
10.3.1. Eixo 7: Alavancagem operacional e financeira .....	74
10.3.1. Eixo 8: Fortalecimento da marca (branding) em abrangência nacional .....	74
<b>11. Objetivos Empresariais .....</b>	<b>74</b>
11.1. Resultado Orçado 2025 .....	74
11.2. Demonstrativo de Resultados 2025-2029 .....	75
<b>12. Orçamento de Investimentos 2025-2029 .....</b>	<b>76</b>
<b>13. Aprovação do Planejamento Estratégico .....</b>	<b>77</b>



## 1. MENSAGEM DO PRESIDENTE

Com grande entusiasmo e compromisso estratégico, compartilho nossa visão para o futuro da empresa, posicionada como uma integradora líder de soluções tecnológicas em Gov-Tech e Smart Cities.

Nosso objetivo não é apenas consolidar a liderança no setor, mas também promover uma transformação significativa e sustentável nas comunidades que impactamos. Acreditamos que a inovação tecnológica deve ser uma alavanca para a criação de soluções escaláveis que atendam tanto às demandas atuais quanto às necessidades futuras, com foco na sustentabilidade e no impacto social.

Nossa abordagem tem como base dois princípios-chave: sustentabilidade e impacto positivo. Estamos desenvolvendo e implementando soluções que integram tecnologias avançadas para melhorar a eficiência dos serviços públicos e promover uma gestão mais transparente, conectada e participativa. Através da integração de soluções Gov-Tech, colaboramos com o setor privado, instituições de ensino e outros *stakeholders* estratégicos, com o objetivo de melhorar processos e ampliar a eficácia dos serviços prestados à sociedade.

No campo das *Smart Cities*, nosso foco é na criação de ambientes urbanos mais inteligentes, conectados e eficientes, para transformar os espaços urbanos e elevar a qualidade de vida dos cidadãos. Estamos empenhados em transformar desafios em oportunidades, impulsionando o desenvolvimento sustentável por meio da tecnologia.

Compreendemos que o sucesso das nossas iniciativas depende da colaboração ativa com as comunidades locais. A participação cidadã, aliada ao uso de soluções tecnológicas inteligentes, tem o potencial de criar cidades mais resilientes, inclusivas e inovadoras. Estamos comprometidos em ouvir as demandas das populações e em co-criar soluções que realmente façam a diferença no cotidiano das pessoas.



Nosso planejamento estratégico é um direcionamento claro e pragmático para a execução. Estamos dedicados à implementação prática das nossas estratégias, e também o fortalecimento de parcerias com o ecossistema de inovação e a capacitação contínua de nossa equipe para garantir a entrega de resultados concretos.

Estamos construindo um futuro onde a tecnologia será o motor do progresso sustentável, otimizando a gestão pública e promovendo o bem-estar social. Com nossa visão estratégica, expertise e foco em inovação, estamos prontos para levar a empresa a novos patamares e contribuir para a transformação das cidades e das comunidades em que atuamos.

Agradeço a todos pelo empenho e pela jornada transformadora que temos pela frente.

---

**Gabriel Ribeiro de Campos**

Diretor Presidente



## 2. INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico tornou-se uma ferramenta essencial na gestão organizacional de empresas que buscam aprimorar seus recursos e desempenho de suas atividades. Sua aplicação ocorre por meio de técnicas estruturadas, que envolvem análises internas e externas, utilizando ferramentas apropriadas para orientar a organização.

Com as transformações resultantes da globalização, o Estado passou a adotar novas metodologias e ferramentas de gestão para garantir a eficácia das suas operações, especialmente nas empresas estatais. Nesse contexto, a conscientização sobre o papel do Estado e das entidades públicas, como a Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A. (CTD), tem se intensificado.

Para atender às demandas sociais contemporâneas, as estatais têm adotado técnicas gerenciais visando aumentar a produtividade e eficiência. O planejamento estratégico, portanto, tem se consolidado como uma ferramenta-chave na gestão pública, especialmente nas empresas públicas e sociedades de economia mista, que buscam aprimorar suas práticas diante das crescentes necessidades do Estado.

As mudanças sociais e paradigmáticas exigem que a atuação pública seja cada vez mais pautada pela eficiência, a fim de garantir a execução das ações de interesse coletivo. Nesse cenário, o Estado, por meio de instituições públicas, foca não apenas na geração de lucros, mas em construir uma administração pública mais organizada e voltada para as necessidades sociais.

A Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016) impõe à diretoria das empresas públicas a obrigação de apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração de cada ano, o plano de negócios para o exercício seguinte e a estratégia de longo prazo, atualizada com análise de riscos e oportunidades para os próximos cinco anos, conforme estabelecido no art. 23, §1º, incisos I e II.



O plano de negócios, com foco no curto prazo, orienta as ações da Companhia para o ano seguinte, e possui um conteúdo mais específico e concreto, enquanto a estratégia de longo prazo, com um horizonte de pelo menos cinco anos, define diretrizes e objetivos mais abrangentes, com previsões mais amplas.

Dessa forma, o Planejamento Estratégico emerge como uma ferramenta crucial para a gestão eficaz, possibilitando à organização alinhar suas ações e alcançar os resultados esperados. A seguir, apresentamos o presente plano.



### 3. DA EMPRESA

Nome: Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A.

Data de Fundação: Julho de 1999.

Fundador: Sercomtel S.A. - Telecomunicações.

Tipo de Sociedade: Sociedade Anônima.

Ente da Administração Indireta: Sociedade de Economia Mista.

Segmento de Negócio: Atuar como integrador de soluções tecnológicas Govtech e *Smart city* para administração pública direta e indireta conforme objeto social da Companhia que está descrito no art. 4º do Estatuto Social, *in verbis*:

CAPÍTULO II-DO OBJETO SOCIAL-Art. 4º - A SERCOMTEL CONTACT CENTER S.A. tem como objeto: I.projeção, implantação, operação e manutenção de centrais de atendimento no Brasil e no exterior, bem como a comercialização de tais serviços e correlatos; II.estabelecimento de parcerias para o fornecimento de serviços de valor agregado e participação em associações ou empreendimentos relacionados ao seu objeto social; III.desenvolvimento e implantação de projetos de CRM – *Customer Relation Management*, voltados para o gerenciamento de relacionamento com clientes; IV.prestação de serviços de atendimento e relacionamento com clientes e correlatos; V.prestação de serviços de prospecção de clientes e intermediação da comercialização de produtos/serviços; VI.serviços de operação e gerenciamento de serviços técnico, administrativos, financeiros e comerciais e correlatos; VII.prestar serviços administrativos, financeiros e outros que sejam necessários ao regular desenvolvimento empresarial de suas controladoras, subsidiárias, controladas e/ou coligadas, que direta ou indiretamente possuam ligações societárias ou participação social da Sercomtel Iluminação S.A., Sercomtel Participações – S.A. e/ou Sercomtel S.A. – Telecomunicações, podendo para tanto firmar contratos de gestão com os mesmos; VIII.serviços de cobrança e análise, coleta, compilação e fornecimento de dados e informações; IX.implantar e executar o canal de comunicação entre a população e a Prefeitura de Londrina e seus órgãos, por meio de solução integrada de atendimento e demais atividades correlatas e afins; X.implantar e operacionalizar o Centro Integrado de Comando e Controle – CICC em Londrina e Região e demais atividades correlatas e afins; XI.implantar infraestrutura de tecnologia da informação e gerir redes de computadores e demais atividades correlatas e afins; XII.implantar e gerenciar o projeto de Cidade Inteligente no município de Londrina, interligando questões de mobilidade urbana, atendimento ao cidadão, saúde pública, educação, tecnologia da informação e comunicação, uso sustentável dos recursos naturais, logística reversa, coleta seletiva, governança, iluminação pública, segurança, economia, empreendedorismo e demais atividades correlatas e afins e; XIII.desenvolver toda e qualquer



atividade econômica, inclusive adquirir e alienar, por compra e venda, bem como realizar financiamentos e outras operações de crédito e celebrar convênios com entidades públicas ou particulares.

Contexto Histórico: Em 1999, iniciava-se Companhia Nacional de *Call Center*, também denominada *Ask!* com o objetivo de prestar serviços especializados de teleatendimento e comunicação.

Em 2016, com a denominação alterada para Sercomtel Contact Center S.A., sua missão era buscar a sustentabilidade organizacional com base na qualidade do serviço prestado e implementação de inovações. A visão fixada era ser reconhecida por seus clientes pelos serviços qualificados prestados. Seus valores eram: Qualidade; Comprometimento; Inovação; Transparência; Excelência Profissional; Pró-atividade; Velocidade.

No ano de 2019, ocorreu mais uma alteração de denominação, tornando-se Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A. - CTD, uma sociedade de economia mista londrinense, originada da Sercomtel Contact Center S.A., que por sua vez deixou de ser subsidiária da Sercomtel S.A. - Telecomunicações.

E recebeu a atribuição de implementar e prestar os serviços delegados por meio da Lei Municipal nº 12.912/2019, entre as delegações mencionadas na referida lei destacam-se os objetivos de tornar Londrina uma *Smart City* e implementar o Centro Integrado de Comando e Controle.

Atualmente, a organização mantém sua atuação como prestadora de serviços de service desk, outsourcing e de software para empresas públicas e administração direta.

A Companhia busca estabelecer e fortalecer as conexões com a administração pública direta e indireta disponibilizando mais opções de soluções e serviços em tecnologia da informação e comunicação.

Além disso, a exemplo das demais organizações do setor, a Companhia tem preocupação em manter sua estrutura organizacional e de gestão



alinhada e adequada em relação ao que há de mais atual em termos de modelo mercadológico e tecnológico.

#### 4. DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Na Companhia a governança corporativa tem três grandes funções:

1ª. Avaliar o ambiente, os cenários, o desempenho e os resultados atuais e futuros;

2ª. Direcionar e orientar a preparação, a articulação e a coordenação de políticas e planos, alinhando as funções organizacionais às necessidades das partes interessadas (usuários dos serviços, cidadão e sociedade em geral) assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos; e

3ª. Monitorar os resultados, o desempenho e o cumprimento de políticas e planos, confrontando-os com as metas estabelecidas e as expectativas das partes interessadas.

Que são distribuídas para alcançar o processo de comunicação; análise e avaliação; liderança, tomada de decisão e direção; de controle, monitoramento e prestação de contas, de modo a:

- Definir o direcionamento estratégico;
- Supervisionar a gestão;
- Envolver as partes interessadas;
- Gerenciar riscos estratégicos;
- Gerenciar os conflitos internos;
- Auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e
- Promover a *accountability* (prestação de contas e responsabilidades) e a transparência.

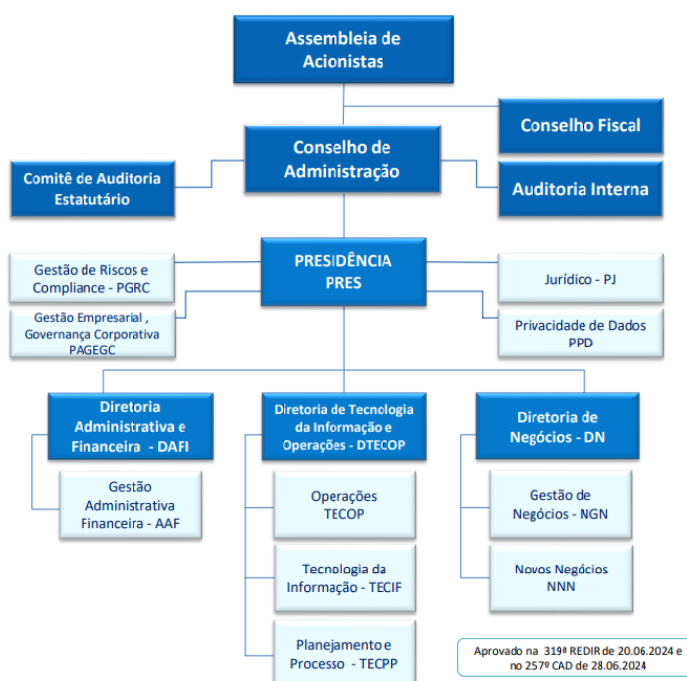
A Companhia prima por atender ao modelo de governança disposto no art. 9º da Lei das Estatais.



#### 4.1 COMPOSIÇÃO ATUAL

Conselho de Administração	Conselho Fiscal	Comitê de Auditoria Estatutário	Diretoria
<p><b>Presidente:</b></p> <p>Luiz Carlos Ihity Adati</p> <p><b>Membros:</b></p> <p>Alexandre Alberto Bottacin Mendes;</p> <p>Flavio Montenegro Balan;</p> <p>Suzelei de Fátima Guilherme Salles;</p> <p>Luciano Teixeira Odebrech.</p>	<p><b>Membros Efetivos:</b></p> <p>Danilo Aparecido Landegrafi Barbosa;</p> <p>Rosimara Isabel dos Santos Rodrigues.</p> <p><b>Suplentes:</b></p> <p>Jeferson Aparício Feliciano;</p> <p>Marcos José de Lima Urbaneja.</p>	<p><b>Membros:</b></p> <p>Lucas Ferreira de Oliveira</p>	<p><b>Diretor Presidente:</b></p> <p>Gabriel Ribeiro de Campos</p> <p><b>Diretora Administrativa Financeira:</b></p> <p>Cristiane Regina de Camargo Hasegawa</p>

#### 4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL





## 5. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

**Missão: Ser referência em integrações de soluções tecnológicas em Govtech e Smart City, com foco na melhoria da qualidade de vida das pessoas.**

A Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A., visando contribuir na eficiência do setor público tem como missão desenvolver, aprimorar e prover, por meios tecnológicos integrando soluções inovadoras que permitam a modernização de processos, otimização de recursos e a melhoria da qualidade dos serviços públicos, além da facilitação e simplificação da vida do cidadão.

**Visão: Ser referência nacional até 2030 em soluções tecnológicas para Administração Pública.**

A Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A., trabalha para ser reconhecida como melhor provedora em soluções tecnológicas para administração pública.

### **Crenças e Valores:**

- Seguimos os princípios da governança corporativa.
- Focamos no atendimento e na satisfação dos clientes.
- Mantemos a excelência em sistemas e serviços.
- Garantimos a segurança e sigilo de dados e informações.
- Incentivamos o desenvolvimento profissional dos colaboradores.
- Valorizamos os colaboradores comprometidos com a organização.
- Valorizamos o capital intelectual.
- Buscamos sustentabilidade da gestão financeira.
- Fazemos a gestão responsável de recursos.
- Tomamos decisões positivas para a organização e stakeholders.



- Fazemos da Inovação prioridade estratégica para nos mantermos na liderança em tecnologias da informação e comunicação.

A Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A., prima pela ética na condução de seus negócios, tendo como valores à transparência, a eficiência, a inovação e o comprometimento com as metas do setor público.

## 6. ANÁLISE DO CENÁRIO EXTERNO E INTERNO

### 6.1. ANÁLISE DE CENÁRIO EXTERNO

O presente diagnóstico delineou-se sobre um escopo amplo de análises de aspectos externo e interno que impactam de maneira substancial a Companhia, tanto nas tomadas de decisões de curto prazo, porém, sobre tudo, nas diretrizes estratégicas que orientação os rumos da empresa nos próximos anos.

Foram utilizadas ferramentas de gestão estratégicas consolidadas no âmbito empresarial para subsidiar as análises, buscando amplificar as leituras de cenário para além de horizontes imediatos e elementares, onde estão presentes alertas importantes sobre o modelo de negócio que, embora, promissor enfrenta desafios estruturais para uma execução mais assertiva.

Somaram-se a este diagnóstico análises realizadas pela FAUEL, no âmbito da consultoria: Projeto de Reestruturação Organizacional, realizado em 14/05/2024.

#### 6.1.1. Análise das 5 Forças de Porter

As 5 Forças de Porter é um modelo desenvolvido por Michael Porter para analisar a competitividade de determinadas empresas. Elas ajudam a entender a dinâmica do mercado e os fatores que influenciam a rentabilidade de uma empresa.

### Objetivos:

- Avaliar com clareza fatores que são imutáveis;
- Desenvolver estratégias para melhorar sua posição no mercado;
- Entender seu ambiente competitivo;
- Facilitar o processo de identificação de falhas e possíveis oportunidades;
- Guiar decisões estratégicas.

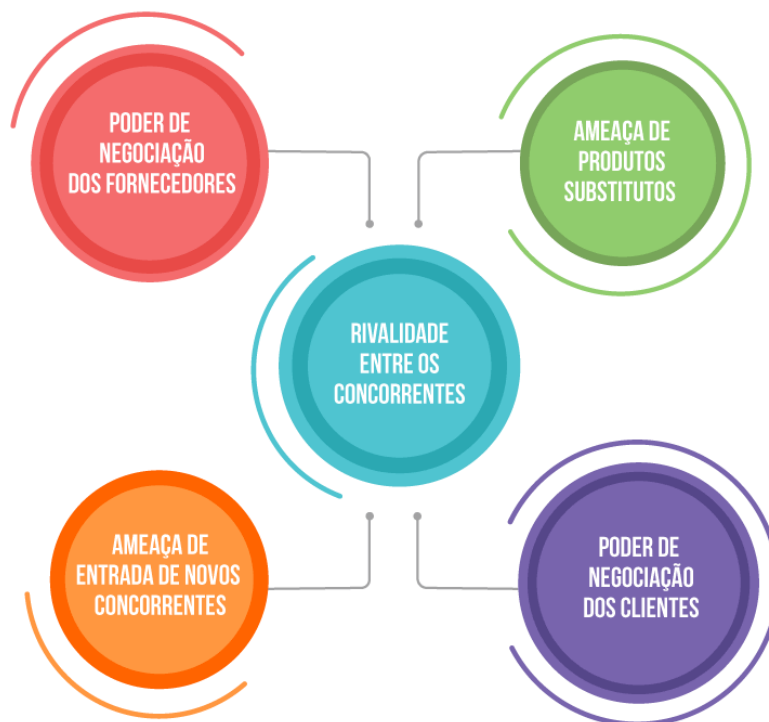


Figura 1: Modelo de 5 forças de Porter

## I. RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES

O benchmarking setorial permite inferir que, regionalmente, o potencial concorrente da CTD seria a CELEPAR. Em termos de porte, a Celepar é uma Companhia muito maior, mas em relação a objetivos e propósitos seriam semelhantes. A CELEPAR atua no Estado do Paraná desde 1964 e comercializa soluções de tecnologia e informação, dentre elas, certificados digitais, suporte a operação e o



desenvolvimento de sistemas. Somado a isso, por ser uma empresa pública também conta respaldo legal da Lei das Estatais. Atualmente, a CTD presta serviço de *Call Center* à Celepar, sob um contrato de prestação de serviço firmado em julho de 2021, sendo previsto o encerramento em julho de 2025.

E outro ator relevante, e incomum, é o próprio setor de Tecnologia da Prefeitura, que está alocado junto à Secretaria Municipal de Planejamento, Orçamento e Tecnologia. Em consulta ao site da Prefeitura Municipal de Londrina (PML), verificou-se que ela já conta com canais para atendimento ao público online para os impostos, obras, licenças e agendamentos eletrônicos. Ademais, dentre as competências da área de TI há a previsão de elaboração de projetos de atualização tecnológica, coordenar as ações de informática, dentre outras. A Diretoria de Tecnologia e Informação (DTI) conta com gerência de relacionamento e desenvolvimento de sistemas, infraestrutura, atendimento ao usuário, central de atendimento de TI, sistemas de informação geográfica e suporte técnico.

Portanto, há risco de “canibalismo de mercado”, se considerar a Prefeitura de Londrina uma fatia de mercado a ser melhor explorada. Esta tese vincula-se ao *know-how* que a equipe da PML tem em relação as regras de negócio da própria prefeitura, algo que poderá limitar ou impulsionar o desenvolvimento das soluções pela CTD, muitas vezes à revelia da Lei Municipal nº12.912/2019, que delegou à nossa Companhia o fornecimento de soluções tecnologia à Prefeitura.

Contudo, a relação de múltiplas vias com a principal acionista, se melhor aproveitada, poderia torna-se um diferencial estratégico importante. Quando incorporada à CTD valiosas regras de negócios já totalmente absorvidas pelo corpo técnico do Município, somadas as grandes possibilidades de soluções a serem desenvolvidas, testadas e monetizadas a partir de uma relação mais estruturada e organizada com a quarta maior cidade do Sul do Brasil, as possibilidades de ampliação do portfólio de serviços para exploração da pluralidade de soluções adaptadas às novas demandas do setor público se tornaria plausível.



São várias as empresas que podem prestar o mesmo serviço para os potenciais clientes da CTD, portanto é um setor altamente competitivo e que exige atualização tecnológica constante e excelência na construção de relacionamentos. Sem isso, será impossível manter-se competitiva devido tanto ao grande “poder de fogo”, quanto a ampla oferta de soluções da concorrência.

Contudo, empresas privadas relevantes são potenciais parceiros estratégicos da CTD. A parceria entre CTD e SIMPRESS, firmada no ano de 2022, abriu precedente inédito a nível nacional. Em 2024, o Tribunal de Contas do Estado do Paraná reconheceu a legalidade da parceria de negócio firmada entre a CTD e a SIMPRESS, não restando dúvidas técnicas acerca da possibilidade de inaplicabilidade de licitação em casos de parcerias entre sociedades de economia mista e entes privados, desde que sejam cumpridos rigorosos ritos administrativos, onde são avaliados além da conveniência e oportunidades aspectos de *compliance* e confidencialidade de informações.

Diante desses fatores, embora o ambiente concorrencial seja extremamente complexo, existem possibilidades a serem exploradas, os quais exigirão adaptações estruturais da Companhia voltadas à agregação de capacidades para proporcionar diferenças competitivos sólidos.

## II. PODER DE NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES

Considerando o potencial da CTD para atuar como articuladora de soluções tecnológicas para o Município de Londrina, concomitantemente, delegada ao atendimento as demandas previstas na Lei nº 12.912/2019, os principais fornecedores da Companhia estão vinculados a estrutura de pessoal, estes segregados entre os admitidos por meio de concurso público e admitidos por meio de processo seletivo antes da exigência de concurso público, além de fornecedores de produtos e serviços.

A partir da Lei nº 12.912/2019, previsto no artigo 6º, destaca que a forma de contratação a partir da promulgação da referida Lei é por meio concurso



público, com necessidade de aplicação de prova prática para avaliação de competências técnicas, pautadas no princípio da segregação de funções, podendo acarretar na fixação do servidor em funções anacronicamente delineadas.

Em 2024, foram desenvolvidos estudos para proposta de implantação do Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS), como forma de anteder as premissas legais e técnicas sobre a segregação de funções, resultando em maior segurança jurídica para Companhia.

Já os fornecedores terceirizados são contratados através forma do Regimento Interno de Licitações e Contratações, baseadas nas Leis 13.303/2016 e, subsidiariamente, na forma da Lei 14.133/21. Vale ressaltar como fatores de sucesso a amplitude da publicidade prévia, com o maior tempo de disponibilidade de edital e a prévia estimativa de custo permitem a contratação com valores mais acertados (melhores custos e benefícios).

Neste caso o levantamento de indicadores como: Custo Médio de Serviço; Taxa de Retorno de Investimento (ROI); Tempo de Contratação; Qualidade dos Fornecedores; Conformidade com Normas e Regulamentações; Competitividade dos Preços, faz-se necessário para uma melhor estimativa de custo do serviço.

Por fim, para a contratação de produtos e parcerias, identificaram-se as modalidades de contratações diretas como a dispensa de licitação e inexigibilidade de licitação. Além dessas, destaca-se modalidade regulado pela Lei de Inovação (Lei nº 10.973/2004), alterada pela Lei nº 13.243/2016, e regulamentada pelo Decreto nº 9.283/2018: a compra pública a partir da ETEC (Encomenda Tecnológica – mais detalhes vide: Compras Públicas de Inovação Tecnológica ([brazillab.org.br](http://brazillab.org.br))).

Portanto, poder de negociação com fornecedores, na maioria das vezes, passa uma por relação institucionalmente bem pavimentada, por meio de normas legais, onde a instrumentalização clara e objetiva dos vários institutos legais para contratações eficientes e seguras são fatores a serem considerados.



### III. PODER DE NEGOCIAÇÃO COM CLIENTES

Os principais clientes da Companhia seriam a Prefeitura da Municipal de Londrina (considerando as incumbências previstas na Lei nº12.912/2019), além de estatais e demais entidades como consórcios intermunicipais, contratualmente regimentadas pelas Leis 13.303/16 e 14.133/21, a depender do caso. Valem destacar as normas legais porque, da mesma forma que a relação com fornecedores passa por rigoroso controle legal e normativo, a relação “do outro lado do balcão” é igualmente complexa.

Os regimes de contratação devem ser cuidadosamente observados respeitando o caso concreto, mas esse arcabouço legal serve tanto como forma de equilibrar a relação contratual com um cliente, como também serve de barreira para concorrências de atores privados. Sendo um diferencial estratégico valioso.

### IV. AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

O dinamismo intrínseco do mercado de TIC é implacável na geração de novos produtos e serviços de forma contínua. Por exemplo, ao observar os recentes movimentos da Administração Pública em realizar a prestação de serviços online, potencializado pelo cenário de Pandemia vivenciado a partir de 2020, observou-se a potencial substituição de formulário eletrônico e e-mail por meio de atendimento via *Chatbot*. Acrescenta-se a este escopo também softwares que possam automatizar as rotinas operacionais, sejam elas em relação a prestação de serviços ao cidadão ou mesmo internamente, tais como preenchimento de formulários, processamento de solicitações, análise de dados transformando-os em informações para tomada de decisão, reconhecimento facial e previsões de demandas.

Entretanto, vale ressaltar que a partir da transferência de uma nova tecnologia ao cliente, essa solução pode se tornar um serviço substituto, voltando-se contra a Companhia. Isso ressalta a importância da inovação contínua e o papel fundamental de nossa capacidade diferenciada de manutenções, atualizações e



aprimoramentos dos serviços oferecidos, para agregar valor ao serviço e criar barreiras contra outros produtos substitutos.

Ao priorizarmos a manutenção, podemos estabelecer um modelo de pagamentos recorrentes, o que é essencial para a receita da companhia. Essa estratégia não apenas assegura um fluxo de caixa estável, mas também fortalece o relacionamento com os clientes, garantindo que continuem investindo em nossos serviços a longo prazo. Em última análise, no mercado de tecnologia, desenvolver produtos e serviços substitutos é nossa atividade principal, porém, entende-se como fator crítico de sucesso a qualidade da customização, da manutenção e da assistência técnica.

#### V. AMEAÇA DE NOVOS CONCORRENTES

A partir do cenário traçado pelo item de rivalidade entre concorrentes, observou-se complexidade das relações que envolvem contratações de TIC por órgãos públicos. Tanto o aspecto das regras de negócio, quanto na questão do custo elevado, a possibilidade do mercado gerar novos entrantes, principalmente a nível estatal, é raro.

O desenvolvimento de um corpo técnico e manutenção do nível de qualidade dos serviços prestados são fundamentais para a Companhia manter-se competitiva. Em mercados como o de fornecimentos de softwares contábeis e financeiros, conhecidos como SIAFIC, a partir da exigência legal, provocou um aquecimento de mercado entre concorrentes que já existiam e resultou em poucas trocas efetivas de sistemas, visto que os entes públicos contrataram sistemas do mesmo fornecedor a partir de uma atualização que cumprisse com os novos requisitos legais.

Portanto, considerando que novos entrantes são raros nesse mercado, fica evidente a necessidade de estruturação da empresa no sentido de adaptar-se para um modelo de negócio que possa absorver demandas de Gov-Techs e



passar a ser fornecedora de soluções segmentadas, com qualidade e segurança jurídica.

### 6.1.2. Análise a partir da ferramenta PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta estratégica utilizada para avaliar o ambiente externo de uma organização, considerando fatores que podem impactar seu desempenho. O acrônimo PESTEL representa seis categorias de fatores:

- **Políticos:** Refere-se a como as políticas governamentais, regulamentações e estabilidade política de um país influenciam os negócios. Exemplos incluem leis fiscais, legislação trabalhista e políticas comerciais;
- **Econômicos:** Engloba fatores econômicos que afetam a economia de um país ou região, como taxa de crescimento econômico, inflação, taxas de juros e taxa de câmbio;
- **Sociais:** Considera aspectos socioculturais, como demografia, estilos de vida, educação e atitudes da sociedade, que podem afetar a demanda por produtos e serviços;
- **Tecnológicos:** Refere-se a inovações tecnológicas e ao impacto da tecnologia nos processos de produção, distribuição e comunicação, bem como na concorrência;
- **Ecológicos (Ambientais):** Envolve fatores relacionados ao meio ambiente, como mudanças climáticas, sustentabilidade e regulamentações ambientais, que podem influenciar as operações e a reputação das empresas;
- **Legais:** Diz respeito ao ambiente legal que afeta os negócios, incluindo leis de proteção ao consumidor, propriedade intelectual e regulamentações comerciais.

#### Objetivos:

- Identificação de Oportunidades e Ameaças;
- Tomada de Decisões Informadas;



- Monitoramento de Mudanças;
- Planejamento Estratégico;
- Compreensão do Contexto de Mercado.

A análise PESTEL realizada para a Companhia revela uma série de fatores externos que podem impactar diretamente suas operações, riscos e oportunidades. A seguir, são apresentados os principais insights relacionados a cada um dos fatores (Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais) que influenciam a empresa:

### **I. Fatores Políticos (P)**

A dependência da Gestão Municipal é um fator de atenção para o desempenho da empresa, especialmente em um cenário de mudança de gestão e alterações nas políticas municipais. A política pode afetar diretamente a missão, visão e valores da empresa, impactando também as decisões estratégicas e os incentivos disponíveis. Além disso, as eleições criam períodos de insegurança política, onde a empresa pode enfrentar incertezas nas negociações e projetos de longo prazo.

A influência política interna dentro da própria empresa também precisa ser observada, pois ela pode afetar o clima organizacional e as decisões em nível gerencial. No entanto, as tendências políticas e as políticas de negociação também podem abrir portas para novas oportunidades em mercados que necessitam de parcerias público-privadas ou acordos com a administração municipal.

### **II. Fatores Econômicos (E)**

A empresa enfrenta um ambiente econômico desafiador devido a fatores como inflação, juros altos (como a Selic) e a saturação do setor. A inflação impacta o poder de compra dos consumidores e pode elevar os custos operacionais, tornando os preços mais voláteis. Os juros elevados afetam a capacidade de financiamento e o custo do capital, além de impactar contratos de longo prazo e as despesas parceladas.



A tributação sobre serviços (ISS, PIS, COFINS) também representa um desafio para a empresa, já que esses custos tributários podem reduzir a margem de lucro. No entanto, a dinamicidade do mercado e a tendência crescente por serviços digitais mais intuitivos e acessíveis podem criar novas oportunidades de inovação, especialmente em um ambiente de concorrência acirrada.

No cenário em que insumos tecnológicos passaram por elevada inflação desde a Pandemia de COVID-19, os custos operacionais de dependem de investimentos recorrentes em equipamentos tecnológicos refletem em desafios na composição de um portfólio mais diversificado e economicamente mais competitivo.

### III. Fatores Sociais (S)

As tendências dos consumidores apontam uma crescente demanda por serviços tecnológicos mais intuitivos, que priorizem facilidade de uso, visibilidade e acessibilidade. Isso exige que a empresa esteja constantemente inovando e adaptando suas ofertas para atender essas novas expectativas.

Além disso, o feedback contínuo dos consumidores é essencial para a construção do branding e para a validação da imagem da empresa no mercado. O engajamento com os consumidores, baseado em avaliações e comentários, pode ajudar a fortalecer a marca e garantir sua credibilidade.

### IV. Fatores Tecnológicos (T)

A maturidade tecnológica da empresa é um aspecto essencial para garantir sua competitividade no mercado. A pesquisa e inovação são fundamentais para que a empresa se mantenha relevante, principalmente no contexto da adaptação tecnológica e do crescente mercado de soluções baseadas em inteligência artificial, big data e automação. Para continuar crescendo e conquistando novos mercados, a empresa poderia investir em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).

Legislações que consideraram novos fatores tecnológicos passaram a ser pauta do Congresso nacional na última década, como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), impacta diretamente na forma como a empresa lida com os dados



de seus clientes, exigindo que todas as suas soluções estejam em conformidade com as normas de segurança da informação. A maturidade na adoção de novas tecnologias é um diferencial competitivo, que precisa ser utilizado para explorar as oportunidades oferecidas pela transformação digital.

#### **V. Fatores Ambientais (E)**

A sustentabilidade é um tema crescente dentro do setor, com o mercado sendo desafiado a reduzir seu impacto ambiental, a gestão de resíduos por meio de práticas mais sustentáveis é uma questão importante. As exigências ambientais podem influenciar tanto os processos internos da empresa quanto a percepção do mercado sobre sua responsabilidade social e ambiental.

Não obstante, a sustentabilidade também é um ponto importante nas negociações externas, já que a demanda por soluções ecológicas e tecnologias verdes crescem cada vez mais. Empresas cada vez mais vêm utilizando-se dessas estratégias como um ponto de diferenciação no mercado, garantindo a fidelização de consumidores que priorizam práticas empresariais sustentáveis.

#### **VI. Fatores Legais (L)**

A legislação vigente tem impacto direto nas operações da empresa, com leis específicas que regulam aspectos como licitações, contratação pública e proteção de dados. As normas de licitação previstas na Lei 13.303/16 e na Lei 14.133/2021, regulamentadas pelo nosso Regulamento Interno de Licitações, impõem desafios no cumprimento de prazos e processos de contratação com o setor público, podendo restringir a flexibilidade da empresa nas negociações e execução de projetos. Contudo, podendo ser aproveitada como diferencial estratégico na negociação com entes públicos.

Além disso, a legislação de segurança da informação e as diretrizes da LGPD são fundamentais para garantir a confiança do cliente na empresa, especialmente em um ambiente de crescente digitalização e coleta de dados pessoais. Mudanças na legislação futura também devem ser monitoradas, uma vez que



alterações nas leis podem afetar diretamente a forma como a empresa opera, se relaciona com os clientes e concorre no mercado.

### 6.1.3. DIAGNÓSTICO: MACROTENDÊNCIAS MERCADOLÓGICAS

Tendências de mercado dizem respeito também a ferramentas que buscam proporcionar eficiência e assim tornar a empresa mais competitiva, não se restringindo em exploração econômica de um serviço.

A partir de comportamentos emergentes dos consumidores, incluindo mudanças nas preferências e novas demandas, o mercado de tecnologia busca adaptar-se às tendências os quais novas estratégias estão sendo adotadas.

A partir de um exame preliminar de macrotendências de mercado, identificamos algumas que, a partir de uma plataforma de conhecimento consolidada, estão emergindo como inovações cada vez mais sofisticadas.

Seguem quatro análises de tendências que possam orientar futuras ações estratégicas:

#### I. Big Data

**O que é:** Big Data refere-se a conjuntos de dados tão grandes, variados e complexos que se tornam difíceis de processar com métodos tradicionais. Ele é caracterizado por três principais aspectos: volume, que diz respeito à quantidade massiva de dados; variedade, que abrange diferentes tipos de dados, desde estruturados até não estruturados; e velocidade, que se refere à rapidez com que os dados são gerados e precisam ser analisados.

Além disso, considera-se a veracidade, que se relaciona à qualidade dos dados, e o valor, que diz respeito à sua utilidade para a tomada de decisões.

**Participação no Mercado:** O mercado de grandes volumes de dados registou um rápido crescimento e continuará a registrar novos avanços em 2024. Em particular, o mercado global de análise de big data é previsto a previsão é de que o valor total do



investimento atinja cerca de 84 mil milhões de dólares americanos em 2024 e cresça para 103 mil milhões de dólares americanos em 2027, o que indica uma expansão substancial em todos os sectores. (<https://innowise.com/pt/blog/big-data-trends-2024/>)

**Principais Clientes:** Os principais clientes de soluções de Big Data incluem empresas de tecnologia, que utilizam esses dados para desenvolver produtos e analisar o comportamento de usuários; instituições financeiras, que aplicam Big Data para gerenciamento de risco e detecção de fraudes; e o setor de saúde, que o utiliza para analisar dados de pacientes e melhorar a gestão hospitalar. No comércio varejista, Big Data ajuda a entender o comportamento do consumidor e otimizar estoques, enquanto telecomunicações o utilizam para otimizar redes e prever churn de clientes. O setor de marketing faz uso dessa análise para segmentação de mercado e avaliação de campanhas, e o setor público a utiliza para melhorar serviços e desenvolver políticas.

## II. Armazenamento em nuvem (Cloud Storage)

**O que é:** Refere-se a um modelo de armazenamento de dados onde informações são mantidas em servidores remotos, acessíveis pela internet, em vez de serem armazenadas localmente em dispositivos físicos, como discos rígidos ou servidores pessoais.

**Participação no Mercado:** O tamanho do mercado de armazenamento em nuvem é estimado em US\$ 117,12 bilhões em 2024, e deverá atingir US\$ 343,33 bilhões até 2029, crescendo a um CAGR de 24% durante o período de previsão (2024-2029). A crescente demanda por backup, armazenamento e proteção de dados de baixo custo em todas as empresas, juntamente com a necessidade de lidar com dados gerados pelo aumento do uso de tecnologias móveis, favorece a taxa de adoção do armazenamento em nuvem. (<https://www.mordorintelligence.com/pt/industry-reports/cloud-storage-market>)



**Principais Clientes:** O mercado de armazenamento em nuvem abrange diversos setores, como empresas que gerenciam dados e colaboram em projetos, tecnologia que utiliza a nuvem para desenvolvimento e análise, e educação que facilita o aprendizado online. O setor de saúde gerencia registros de pacientes, o comércio eletrônico controla inventário e dados de clientes, enquanto a mídia e o entretenimento lidam com grandes volumes de conteúdo. Instituições financeiras também utilizam a nuvem para análise de dados e conformidade regulatória. Essa flexibilidade e escalabilidade tornam a nuvem uma solução atrativa em um mundo digital.

### III. Chatbot

**O que é:** O chatbot é um sistema projetado para simular conversas humanas, utilizando interfaces de texto ou voz. Ele é capaz de interagir com usuários, responder a perguntas, realizar tarefas simples e fornecer informações com base em comandos pré-estabelecidos ou aprendizado contínuo. Os chatbots são amplamente usados em atendimentos ao cliente, automação de processos e no auxílio a diversas atividades cotidianas, oferecendo respostas rápidas e eficientes.

**Participação no Mercado:** O mercado de chatbots tem experimentado um crescimento expressivo nos últimos anos, impulsionado pela crescente demanda por automação no atendimento ao cliente e em processos internos das empresas. Em 2023, estima-se que o mercado global de chatbots tenha ultrapassado os US\$ 2,6 bilhões e, com o aumento do uso dessa tecnologia em diferentes setores, espera-se que o valor atinja US\$ 20 bilhões até 2028. Empresas de diferentes portes estão adotando chatbots para melhorar a eficiência e a experiência do usuário, com destaque para os setores de e-commerce, saúde, serviços financeiros e telecomunicações.

Estudos indicam que mais de 70% das interações com os clientes em empresas grandes já são feitas por chatbots, e 61% dos consumidores afirmam que preferem



interagir com um chatbot em vez de aguardar atendimento humano. Além disso, a implementação de chatbots tem mostrado uma redução de custos significativa em áreas como atendimento ao cliente, com muitas empresas vendo uma redução de até 30% nos custos operacionais relacionados.

**Principais Clientes:** Os chatbots são amplamente utilizados por empresas que buscam automatizar a comunicação com clientes e melhorar a eficiência operacional. Os principais setores que adotam essa tecnologia incluem:

- **Atendimento ao Cliente:** Empresas de telecomunicações, varejo e serviços utilizam chatbots para fornecer suporte, respondendo a perguntas frequentes, processando pedidos e solucionando problemas comuns de forma rápida e eficiente.
- **Setor Financeiro:** Bancos e fintechs utilizam chatbots para fornecer informações sobre contas, realizar transações bancárias simples e fornecer suporte a clientes em tempo real, reduzindo a necessidade de interações humanas.
- **E-commerce:** Plataformas de comércio eletrônico usam chatbots para guiar os consumidores durante o processo de compra, responder a dúvidas sobre produtos e realizar vendas diretas.
- **Setor Público:** Prefeituras e governos locais também são grandes consumidores de chatbots, utilizando-os para facilitar a interação com a população, oferecer informações sobre serviços públicos e otimizar a gestão de recursos.

#### IV. Inteligência Artificial – IA

**O que é:** é um ramo da ciência da computação que se concentra na criação de sistemas e programas capazes de realizar tarefas que normalmente requerem inteligência humana. Isso inclui a capacidade de aprender, raciocinar, resolver problemas, entender a linguagem natural, perceber o ambiente e tomar decisões.



Tecnologias de IA são amplamente utilizadas em diversas áreas, como assistência virtual, análise de dados, robótica e jogos.

**Participação no Mercado:** Segundo um estudo recente da Microsoft sobre o valor de negócio e as oportunidades da IA em 2023, o mercado total de Inteligência Artificial ultrapassou US\$ 241 bilhões, com previsão de atingir US\$ 738 bilhões até 2030. Organizações de todo o mundo já estão buscando maneiras de ajudar suas equipes a implementar, de forma responsável, tecnologias baseadas em Inteligência Artificial. Atualmente, mais da metade (52%) das grandes empresas globais com mais de 5.000 colaboradores utilizam Inteligência Artificial. A adoção é menor (44%) entre pequenas organizações, com menos de 50 profissionais. (<https://blog.manpowergroup.com.br/inteligencia-artificial-mercado-de-trabalho>)

**Principais Clientes:** Atualmente, empresas de tecnologia, que a utilizam para personalização de produtos; o setor financeiro, que aplica IA na detecção de fraudes; e a saúde, que a usa para diagnósticos. O comércio varejista otimiza estoques com IA, enquanto o setor automotivo desenvolve veículos autônomos. Marketing e publicidade utilizam IA para segmentação de público, e telecomunicações melhoram a experiência do cliente com essa tecnologia. Esses setores se beneficiam da IA para aumentar eficiência e aprimorar a tomada de decisões. As prefeituras também estão se tornando clientes importantes de inteligência artificial (IA). Elas utilizam essa tecnologia para melhorar serviços públicos, otimizar a gestão de recursos e aumentar a eficiência administrativa. Algumas aplicações incluem:

- **Atendimento ao Cidadão:** Chatbots e assistentes virtuais ajudam a responder perguntas e resolver problemas de forma rápida.
- **Análise de Dados:** IA é usada para analisar dados de tráfego, saúde e segurança, permitindo decisões informadas e planejamento urbano mais eficaz.



- **Prevenção de Crimes:** Sistemas de IA ajudam na análise de padrões de criminalidade, permitindo a alocação eficiente de recursos policiais.
- **Gestão de Tráfego:** Ferramentas de IA podem otimizar semáforos e reduzir congestionamentos, melhorando a mobilidade urbana.
- **Monitoramento Ambiental:** Previne problemas como enchentes e poluição, analisando dados em tempo real.

#### 6.1.4. DIAGNÓSTICO: ANÁLISE MERCADOLÓGICA

A análise mercadológica é um processo que envolve a coleta e interpretação de dados sobre um mercado específico, com o objetivo de entender seu comportamento, tendências e dinâmicas. Essa análise é fundamental para a tomada de decisões estratégicas em negócios. A análise mercadológica ajudará a Companhia a se adaptarem às mudanças do mercado e a se posicionarem de maneira competitiva, aumentando suas chances de sucesso.

##### 6.1.4.1. Análise no território do Paraná

Preliminarmente, delimitamos um primeiro recorte sobre 53 municípios na região do Paraná. O objetivo foi entender as dinâmicas locais e as necessidades específicas de cada cidade, fornecendo insights valiosos para orientar nossas estratégias e decisões futuras.

Nossa análise concentrou-se em municípios de baixo e médio porte em termos populacionais, que estão próximos à nossa sede por razões logísticas, apresentam uma renda per capita compatível e ainda não utilizam a tecnologia que oferecemos. Cidades maiores costumam ter contratos estabelecidos há muito tempo, o que torna desafiador o início de novas parcerias. Abaixo, listamos os municípios com maior probabilidade de demonstrar interesse em um dos produtos do nosso portfólio atualizado:



Cidade ou Município	Distancia km (Londrina)	População	PIB 2023
Alvorada do Sul	68,20	10.326	R\$ 100.435.694,04
Arapongas	37,77	119.138	R\$ 673.729.889,87
Bandeirantes	99,44	31,273	R\$ 159.561.521,94
Cambé	14,06	107.208	R\$ 521.656.680,79
Ibiporã	14,68	51.603	R\$ 406.930.706,07
Jaguapitã	57,70	15.122	R\$ 110.034.292,52
Jataizinho	25,25	11.813	R\$ 62.525.248,19
Primeiro de Maio	65,49	10.082	R\$ 73.782.113,53
Rolândia	24,65	71.670	R\$ 395.729.397,94
Tamarana	54,38	10.707	R\$ 82.177.887,40

Identificamos que, entre os 10 municípios selecionados, todos apresentam características comuns significativas: estão situados a menos de 100 km de nossa sede, o que facilitaria a logística para manutenção e prestação de serviços presenciais. Essa proximidade também nos possibilita negociações de serviços de *outsourcing*, permitindo a redução dos custos de locomoção.

Em termos populacionais, nossa análise concentrou-se em municípios de pequeno e médio porte que manifestem interesse em investir em tecnologia e desenvolvimento regional. Cidades de maior porte frequentemente apresentam barreiras à entrada de novos fornecedores, enquanto nosso foco recai sobre municípios com potencial de crescimento acima da média na região.

Adicionalmente, priorizamos a identificação de cidades com capacidade financeira para estabelecer parcerias e que demonstrem disposição para a adoção de inovações. Essas localidades não apenas manifestam interesse em investir em tecnologia, mas também se alinham com nosso perfil ideal de clientes.



#### 6.1.4.2. Análise na região Sul e Sudeste do Brasil

O crescimento demográfico tem um impacto significativo na análise mercadológica de várias maneiras, dentre elas podemos citar:

**I. Mudança na Demanda:** Um aumento na população geralmente leva a um aumento na demanda por produtos e serviços. Isso pode afetar tanto o volume de vendas quanto a variedade de produtos que as empresas precisam oferecer.

**II. Segmentação de Mercado:** O crescimento demográfico pode alterar a composição demográfica de uma região, como idade, gênero, etnia e renda. Isso permite que as empresas ajustem suas estratégias de marketing e produtos para atender melhor a diferentes segmentos.

**III. Urbanização:** Com o crescimento da população, especialmente em áreas urbanas, há um aumento na demanda por habitação, transporte, serviços e infraestrutura. Isso pode abrir novas oportunidades de negócios e nichos de mercado.

**IV. Concorrência:** Um aumento na população pode atrair mais empresas para um determinado mercado, aumentando a concorrência. As empresas devem estar preparadas para se diferenciar e atender às necessidades dos consumidores de maneira eficaz.

**V. Comportamento do Consumidor:** O crescimento demográfico pode influenciar comportamentos de compra e preferências. Por exemplo, um aumento na população jovem pode resultar em maior demanda por produtos tecnológicos ou de entretenimento.

**VI. Necessidades de Serviços:** O crescimento populacional pode gerar maior demanda por serviços essenciais, como saúde, educação e tecnologia. Isso pode levar a oportunidades de investimento em setores menos saturados.

Com base nos pontos apresentados e na análise da planilha do Censo 2022 do IBGE, identificamos as 30 cidades (Tabela 1 – Região Sul; Tabela 2 – Região Sudeste) que apresentam os maiores PIB per capita X taxas de crescimento populacional, entre 100.000 e 500.000 habitantes.



COMPANHIA DE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO



LONDRINA

Cidade - REGIÃO SUL	População residente (Pessoas)	Varição absoluta da população residente 2010 compatibilizada (Pessoas)	Taxa de crescimento geométrico (%)	PIB nominal	PIB per capita
Araucária	151.666	32.543	2,03	R\$ 8.993.871,71	R\$ 75.447,51
São José dos Pinhais	329.222	65.012	1,85	R\$ 17.238.007,81	R\$ 65.422,36
Itajaí	264.054	80.681	3,09	R\$ 10.060.380,68	R\$ 54.858,45
Canoas	347.657	23.830	0,59	R\$ 12.718.014,01	R\$ 39.250,10
Jaraguá do Sul	182.660	39.528	2,05	R\$ 5.515.805,92	R\$ 38.516,58
Caxias do Sul	463.338	27.787	0,52	R\$ 16.471.201,25	R\$ 37.822,92
Cachoeirinha	136.258	17.980	1,19	R\$ 4.248.239,30	R\$ 35.912,55
Joinville	616.323	101.035	1,5	R\$ 18.252.540,31	R\$ 35.424,63
Santa Cruz do Sul	133.230	14.856	0,99	R\$ 4.176.628,39	R\$ 35.309,28
Pinhais	127.019	9.766	0,67	R\$ 3.834.700,61	R\$ 32.728,78
Bento Gonçalves	123.151	18.492	1,37	R\$ 3.508.007,19	R\$ 32.680,96
Blumenau	361.261	52.318	1,31	R\$ 9.908.621,31	R\$ 32.044,54
Brusque	141.385	35.882	2,47	R\$ 3.346.225,26	R\$ 31.719,28
Paranaguá	145.829	5.360	0,31	R\$ 4.068.127,85	R\$ 28.964,95
Gravatá	265.070	9.347	0,3	R\$ 7.295.812,59	R\$ 28.525,79
Florianópolis	537.213	115.973	2,05	R\$ 11.276.679,73	R\$ 26.772,55
Rio Grande	191.900	5.328	-0,23	R\$ 5.143.120,72	R\$ 26.073,73
Balneário Camboriú	139.155	31.066	2,13	R\$ 2.735.407,78	R\$ 25.302,78
Arapongas	119.138	14.988	1,13	R\$ 2.621.393,44	R\$ 25.166,75
Chapecó	254.781	71.233	2,77	R\$ 4.604.296,79	R\$ 25.083,20
Erechim	105.705	9.620	0,8	R\$ 2.397.415,41	R\$ 24.945,79
Foz do Iguaçu	285.415	29.327	0,91	R\$ 6.245.512,84	R\$ 24.388,82
São José	270.295	60.491	2,13	R\$ 5.115.254,89	R\$ 24.299,00
Maringá	409.657	54.225	1,19	R\$ 8.554.967,51	R\$ 23.955,64
Novo Hamburgo	227.732	11.208	-0,4	R\$ 5.536.879,61	R\$ 23.161,92
Ponta Grossa	358.367	46.766	1,17	R\$ 6.698.733,46	R\$ 21.491,17
Londrina	555.937	49.490	0,78	R\$ 10.822.983,21	R\$ 21.362,06
Passo Fundo	206.224	21.398	0,92	R\$ 3.903.721,56	R\$ 21.116,15
São Leopoldo	217.410	3.323	0,13	R\$ 4.455.336,18	R\$ 20.798,92
Toledo	150.470	31.157	1,95	R\$ 2.438.245,70	R\$ 20.428,86

Cidade - REGIÃO SUDESTE	População residente (Pessoas)	Varição absoluta da população residente 2010 compatibilizada (Pessoas)	Taxa de crescimento geométrico (%)	PIB nominal	PIB per capita
Paulínia	110.537	28.391	2,5	R\$ 14.141.349,27	R\$ 172.140,59
Barueri	316.473	75.724	2,31	R\$ 30.018.704,50	R\$ 124.736,99
Rio das Ostras	156.491	50.811	3,33	R\$ 8.957.877,41	R\$ 84.702,45
Campos dos Goytacazes	483.551	19.485	0,34	R\$ 38.684.388,87	R\$ 83.453,36
São Caetano do Sul	165.655	16.392	0,87	R\$ 12.205.133,81	R\$ 81.600,94
Cubatão	112.471	6.249	-0,45	R\$ 9.466.000,50	R\$ 79.682,15
Nova Lima	111.697	30.699	2,71	R\$ 5.382.563,80	R\$ 66.318,77
Macaé	246.391	39.638	1,47	R\$ 13.613.373,24	R\$ 65.845,25
Vitória	322.869	3.131	0,08	R\$ 21.183.940,21	R\$ 65.090,63
Jundiá	443.116	72.990	1,51	R\$ 23.155.495,48	R\$ 62.539,99
Betim	411.859	32.721	0,69	R\$ 23.384.913,44	R\$ 61.939,08
Cabo Frio	221.987	35.723	1,47	R\$ 9.301.079,44	R\$ 49.946,19
Resende	129.612	9.843	0,66	R\$ 5.777.847,41	R\$ 48.228,71
Hortolândia	236.641	43.949	1,73	R\$ 8.763.445,71	R\$ 45.589,52
Taubaté	310.739	32.053	0,91	R\$ 12.449.701,43	R\$ 44.666,77
Itaguaí	116.841	3.150	0,23	R\$ 4.649.830,79	R\$ 42.595,30
Santana de Parnaíba	154.105	45.292	2,94	R\$ 4.603.218,73	R\$ 42.279,85
Sumaré	279.546	39.984	1,29	R\$ 9.488.101,51	R\$ 39.298,46
Indaiatuba	255.739	54.120	2	R\$ 7.651.291,81	R\$ 37.906,21
Itabira	113.343	3.560	0,27	R\$ 4.137.155,46	R\$ 37.764,65
Volta Redonda	261.584	2.915	0,09	R\$ 9.656.616,50	R\$ 37.429,33
Angra dos Reis	167.418	2.093	-0,1	R\$ 6.331.317,97	R\$ 37.403,66
Poá	103.765	2.248	-0,18	R\$ 3.922.731,58	R\$ 36.995,38
Valinhos	126.325	19.532	1,41	R\$ 3.937.795,52	R\$ 36.812,84
Americana	237.247	26.609	1	R\$ 7.236.089,94	R\$ 34.342,93
Piracicaba	423.323	58.752	1,25	R\$ 12.501.662,48	R\$ 34.263,15
Sertãozinho	126.887	16.813	1,19	R\$ 3.742.697,27	R\$ 33.995,47
Cotia	273.640	72.490	2,6	R\$ 6.796.203,03	R\$ 33.808,09
Itatiba	122.424	20.953	1,58	R\$ 3.394.630,37	R\$ 33.461,12
Santos	418.608	792	-0,02	R\$ 13.546.942,87	R\$ 32.273,30

Essa seleção é fundamentada na presunção de que essas áreas emergentes oferecem um significativo potencial de mercado, tornando-se potenciais fontes de novos clientes. O crescimento populacional não apenas indica uma expansão



demográfica, mas também sugere um aumento na demanda por produtos e serviços, o que pode representar oportunidades valiosas para a nossa empresa. Assim, direcionar nossas estratégias para essas localidades pode ser um passo estratégico em nosso planejamento de expansão.

#### 6.1.4.3. Empresas Estatais Estaduais (PR – RJ – RS – SP – SC)

Acreditamos que uma análise aprofundada das empresas estatais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil é não apenas viável, mas também estratégica. A companhia tem demonstrado maior facilidade para estabelecer parcerias e negociações com entidades de sociedade de economia mista, o que torna esse foco ainda mais relevante.

A seleção dos estados do Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, São Paulo, Santa Catarina, para essa análise é fundamentada em diversos fatores. Em primeiro lugar, a proximidade geográfica em relação ao nosso polo em Londrina facilita o acesso a informações e a interações diretas com esses municípios, promovendo uma dinâmica de trabalho mais eficiente. Além disso, esses estados possuem um forte histórico de atuação em setores estratégicos, como energia, infraestrutura e tecnologia, o que pode abrir oportunidades significativas para colaborações e projetos conjuntos.

A análise também permitirá compreender melhor o cenário econômico e as particularidades de cada estado, incluindo suas políticas públicas e a atuação das estatais. Essa compreensão é essencial para identificar potenciais sinergias e áreas de interesse comum, fortalecendo nossa posição no mercado e ampliando as possibilidades de negócios.

PARANÁ			
Nome da Empresa	Sigla	Tipo	Ano de criação
Administração dos Portos de Paranaguá e Antonina	APPA	Empresa pública	1971
Agência de Fomento do Paraná	FOMENTO PARANÁ	Sociedade de economia mista	1997
Centrais de Abastecimento do Paraná	CEASA-PR	Sociedade de economia mista	1972
Companhia de Habitação do Paraná	COHAPAR	Sociedade de economia mista	1965
Companhia de Saneamento do Paraná	SANEPAR	Sociedade de economia mista	1963
Companhia de Tecnologia da Informação e Comunicação do Paraná	CELEPAR	Sociedade de economia mista	1964
Companhia Paranaense de Securitização	PRSEC	Sociedade de economia mista	2015
Estrada de Ferro Paraná Oeste	FERROESTE	Sociedade de economia mista	1988
Instituto de Tecnologia do Paraná	TECPAR	Empresa pública	1940



<b>RIO DE JANEIRO</b>			
Nome da Empresa	Sigla	Tipo	Ano de criação
Agência de Fomento do Estado do Rio de Janeiro	AgeRio	Sociedade de economia mista	2002
Centrais de Abastecimento do Estado do Rio de Janeiro	CEASA-RJ	Sociedade de economia mista	1970
Companhia de Armazéns e Silos do Estado do Rio de Janeiro	CASERJ	Sociedade de economia mista	1962
Companhia de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio de Janeiro	CODIN	Sociedade de economia mista	1967
Companhia de Desenvolvimento Rodoviário e Terminais do Estado do Rio de Janeiro	CODERTE	Sociedade de economia mista	1975
Companhia de Transportes sobre Trilhos do Estado do Rio de Janeiro	RIOTRILHOS	Sociedade de economia mista	2001
Companhia de Turismo do Estado do Rio de Janeiro	TURISRIO	Sociedade de economia mista	1960
Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro	CEDAE	Sociedade de economia mista	1975
Companhia Estadual de Engenharia de Transportes e Logística	CENTRAL	Sociedade de economia mista	2001
Companhia Estadual de Habitação do Estado do Rio de Janeiro	CEHAB-RJ	Sociedade de economia mista	1962
Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Rio de Janeiro	EMATER-RIO	Empresa pública	1975
Empresa de Obras Públicas do Estado do Rio de Janeiro	EMOP-RJ	Empresa pública	1975
Empresa de Pesquisa Agropecuária do Estado do Rio de Janeiro	PESAGRO	Empresa pública	1976
Imprensa Oficial do Estado do Rio de Janeiro	IOERJ	Empresa pública	1931
Instituto Vital Brazil	IVB	Sociedade de economia mista	1956
<b>RIO GRANDE DO SUL</b>			
Nome da Empresa	Sigla	Tipo	Ano de criação
Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul	BADESUL	Sociedade de economia mista	1973
Banco do Estado do Rio Grande do Sul	BANRISUL	Sociedade de economia mista	1928
Centrais de Abastecimento do Rio Grande do Sul	CEASA-RS	Sociedade de economia mista	1974
Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul	PROCERGS	Sociedade de economia mista	1972
Companhia Riograndense de Mineração	CRM	Sociedade de economia mista	1969
Empresa Gaúcha de Rodovias	EGR	Empresa pública	2012
Portos RS	PORTOS RS	Empresa pública	2021
<b>SANTA CATARINA</b>			
Nome da Empresa	Sigla	Tipo	Ano de criação
Agência de Fomento do Estado de Santa Catarina	BADESC	Sociedade de economia mista	1973
Centrais de Abastecimento do Estado de Santa Catarina	CEASA/SC	Sociedade de economia mista	1976
Centrais Elétricas de Santa Catarina	CELESC	Sociedade de economia mista	1955
Centro de Informática e Automação do Estado de Santa Catarina	CIASC	Empresa pública	1987
Companhia Catarinense de Águas e Saneamento	CASAN	Sociedade de economia mista	1970
Companhia de Gás de Santa Catarina	SCGÁS	Sociedade de economia mista	1994
Companhia de Habitação do Estado de Santa Catarina	COHAB/SC	Sociedade de economia mista	1965
Companhia Hidromineral Caldas da Imperatriz	HIDROCALDAS	Sociedade de economia mista	X
Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina	CIDASC	Sociedade de economia mista	1979
Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina	EPAGRI	Empresa pública	1991
Imbituba Administradora da Zona de Processamento de Exportação S.A	IAZPE	Sociedade de economia mista	X
Santa Catarina Turismo	SANTUR	Sociedade de economia mista	1977
Sapiens Parque	SAPIENS PARQUE	Sociedade de economia mista	2002
SC Participações e Parcerias	SCPAR	Sociedade de economia mista	2005
<b>SÃO PAULO</b>			
Nome da Empresa	Sigla	Tipo	Ano de criação
Agência de Desenvolvimento Paulista	DESENVOLVE SP	Sociedade de economia mista	2001
Companhia Ambiental do Estado de São Paulo	CETESB	Sociedade de economia mista	1968
Companhia de Desenvolvimento Habitacional e Urbano do Estado de São Paulo	CDHU	Sociedade de economia mista	1949
Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo	PRODESP	Sociedade de economia mista	1969
Companhia de Seguros do Estado de São Paulo	COESP	Sociedade de economia mista	X
Companhia do Metropolitano de São Paulo	METRÔ	Sociedade de economia mista	1968
Companhia Docas de São Sebastião	—	Sociedade de economia mista	1969
Companhia Paulista de Parcerias	CPP	Sociedade de economia mista	2004
Companhia Paulista de Securitização	CPSEC	Sociedade de economia mista	2009
Companhia Paulista de Trens Metropolitanos	CPTM	Sociedade de economia mista	1992
Empresa Metropolitana de Transportes Urbanos de São Paulo	EMTU	Sociedade de economia mista	1977
Instituto de Pesquisas Tecnológicas	IPT	Sociedade de economia mista	1899

Por fim, ao focar nessas regiões, estaremos alinhados com as tendências de desenvolvimento econômico e social do Brasil, contribuindo para o fortalecimento das parcerias públicas e privadas e para o crescimento sustentável das operações da companhia.

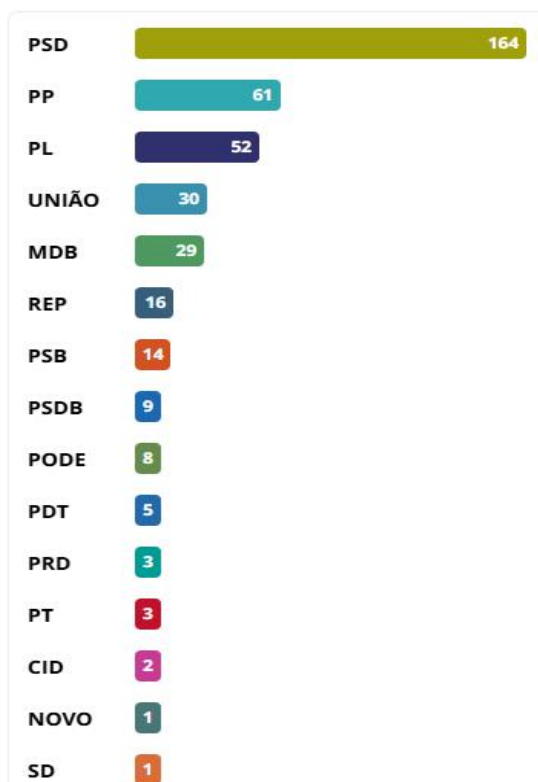


### 6.1.5. DIAGNÓSTICO: INFLUÊNCIA POLÍTICA

Aprofundando nossa análise no cenário político estadual, é possível observar uma predominância significativa do PSD, com o partido presente em 164 dos 398 municípios do estado. Esse dado evidencia a popularidade do partido em diversas regiões, o que, por sua vez, pode criar um ambiente favorável para o novo prefeito de Londrina. A representatividade do partido a nível estadual pode abrir portas para novas alianças e possibilitar o desenvolvimento de parcerias estratégicas com outros municípios, ampliando a base de apoio e o poder de influência da gestão municipal.

Esse ponto se torna ainda mais relevante ao observamos o cenário político de Londrina, onde o partido do futuro prefeito, o PSD, obteve um número expressivo de candidatos eleitos no Estado do Paraná e no Estado de São Paulo. Isso reflete uma forte presença política na região, o que pode resultar em influências positivas para o futuro governo municipal, tanto no contexto administrativo, quanto no fortalecimento de parcerias estratégicas.

#### ESTADO DO PARANÁ



#### ESTADO DE SÃO PAULO





É fundamental destacar que, em nossa análise, não foram levados em consideração fatores externos como negociações prévias ou vínculos políticos, os quais poderiam impactar significativamente os resultados. Esta abordagem assegura que nosso foco esteja exclusivamente nas características objetivas dos municípios, permitindo uma avaliação mais precisa e eficaz, além de maximizar nossas oportunidades de sucesso.

## 6.2. ANÁLISE DE CENÁRIO INTERNO

### 6.2.1. DIAGNÓSTICO CENÁRIO INTERNO

A Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A., efetuou contratação de serviço especializado em consultoria para realização de consultoria voltada ao desenho do negócio delimitado pela Lei nº 12.912/2019. A realização do serviço de consultoria ficou a cargo da Fundação de Apoio a Universidade Estadual de Londrina – FAUEL, que por ocasião do trabalho avaliou a dinâmica do mercado e a concorrência, analisando as forças que influenciam o novo segmento de atuação da companhia, os potenciais concorrentes e, também, realizou a análise dos produtos e serviços comercializados por empresas similares, tornando assim possível a identificação de peculiaridades do mercado e potenciais produtos e serviços que a Companhia poderá vir a comercializar de acordo com sua nova delegação e especificações do Estatuto Social.

Partindo de tais premissas, a consultoria realizou o Benchmarking Setorial, onde se buscou:

- a) por empresas que apresentassem semelhanças com a Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A., na área pública, ao atuar como fornecedor de tecnologia para o município;
- b) assim como, foram pesquisadas empresas privadas que apresentassem semelhanças em relação ao desenvolvimento de softwares e soluções para a esfera pública.



O intuito dessa busca no Benchmarking Setorial foi em identificar oportunidades de negócio para a Companhia, extraindo informações relativas ao histórico e atuação das empresas e identificando aspectos relevantes para a reestruturação organizacional.

Existem várias empresas no setor, entre elas estão: Federais – BB Tecnologia (antiga COBRA); Dataprev; ITI; RNP; Serpro - Estaduais: Acre – ACREDATA; Alagoas ITEC – Amapá-PRODAPA; Amazonas – PRODAM; Bahia - PRODEB; Ceará – ETICE; Espírito Santo – PRODEST; Goiás – PRODAGO; Mato Grosso - MTI; Minas Gerais - PRODEMGE; Pará - PRODEPA; Paraíba – CODATA; Paraná CELEPAR; Pernambuco - ATI; Piauí – PRODEPI; Rio de Janeiro – PRODERJ; Santa Catarina - CIASC; São Paulo - PRODESP; Sergipe – PRODASET; Municipais: São Paulo - PRODAM/SP; Curitiba – ICI; Belo Horizonte – PRODABEL; Porto Alegre – PROCEMPA; São José do Rio Preto – EMPRO.

Dentre as privadas destacam-se Digix – Campo Grande MS; Sonner – Uberlândia MG; Eicon – São Paulo SP; Algar – Uberlândia – MG; Elotech – Maringá-PR.

As empresas citadas acima foram o objeto utilizado de parâmetro para elaboração da Matriz SWOT apresentada abaixo.

### 6.2.2. Matriz SWOT

A Matriz SWOT, em português FOFA, é uma ferramenta para análise estratégica que permite avaliar as Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weakenesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

A técnica em tela preceitua que ao conciliar a adequação entre os pontos fortes e fracos da organização (análise interna) com as oportunidades e ameaças encontradas (análise externa), pode-se orientar a estratégia organizacional por meio da combinação de fatores-chave para o sucesso da empresa.

No diagnóstico apresentado abaixo, oriundo do estudo realizado pela Fundação de Apoio a Universidade Estadual de Londrina – FAUEL, a Matriz SWOT construída considerou como categoria analítica:



- a) Estrutura – física, organizacional (organograma), infraestrutura e natureza jurídica da organização;
- b) Pessoas – perfil dos servidores, cultura organizacional, qualificação, processos de recrutamento e seleção e know-how;
- c) Produtos – produtos e serviços comercializados e em desenvolvimento, competitividade no segmento de atuação e desenvolvimento de novos produtos; e,
- d) Processos – sistemas de gestão, relacionamento entre as áreas e procedimentos internos.

FORÇA	FRAQUEZA
<p><b>PESSOAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Equipe comprometida e com senso de pertencimento a empresa.</li> <li>Acreditam no futuro dela e estão dispostos a construir isso.</li> <li>Consultoria interna para avaliação das lideranças e elaboração de “processo seletivo interno” para a seleção de supervisores (Obs. Coordenação em diante ocorre mediante indicação).</li> <li>Baixa rotatividade faz com que os colaboradores se especializem em suas funções.</li> <li>Tempo de Treinamento para prestação de um novo serviço - 02 a 03 meses para aprender usar um software novo e entender a rotina do cliente.</li> </ol> <p><b>PRODUTOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Qualidade do serviço prestado é reconhecida pela premiação no setor de teleatendimento.</li> <li>Atendimento personalizado e centrado no cliente, o que permite a construção e manutenção de relacionamentos.</li> <li>Vínculo legal com a PML para o fornecimento de serviços de tecnologia.</li> </ol> <p><b>PROCESSOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Atividades técnicas da Sercomtel Iluminação são prestadas pela CTD (ex. recursos humanos e jurídico) de modo que acaba a empresa proprietária sendo dependente.</li> <li>Critérios para liberação de despesas para restringir os gastos administrativos e operacionais.</li> <li>Clareza sobre os procedimentos necessários para prestar um atendimento de Contact Center.</li> </ol> <p><b>ESTRUTURA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conhecimento sobre as rotinas de uma empresa pública - Ex. Procedimentos, Documentações, Contratos etc.</li> </ol>	<p><b>PESSOAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ausência de um plano de carreiras, cargos e salários, planejamento de sucessão e gestão, bem como os respectivos subsistemas de RH devidamente conectados.</li> <li>Clima interno tenso devido às diversas incertezas sobre o futuro da empresa.</li> <li>Aprendizado em construção sobre a condução do negócio com olhar tático e estratégico. Gestão da subsidiária para a empresa fragilizada. Por um longo período as decisões e ações estratégicas ficaram com o grupo.</li> <li>Comunicação interna (Ex. Decisões de atualização contratual, clareza sobre os rumos da empresa etc.).</li> <li>Contratações dependentes de concurso público restringem a alocação da equipe, fragiliza a agilidade de contratação por projetos (temporárias) e limitam o recrutamento e seleção orientado a aptidões adequadas realmente às necessidades da empresa (Ex. Cargo operacional é de nível fundamental e há casos que a pessoa aprovada apresenta dificuldades em acessar e-mail, ligar um computador etc.)</li> </ol> <p><b>PRODUTOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Mais de 79% da receita mensal fixa dependente de um único cliente (informação verificada na resposta a solicitação de informação 2, Comercial CTD 2021).</li> <li>Proximidade com o cliente faz com que seus pedidos sejam atendidos, sem que de fato seja avaliada a capacidade da estrutura interna para receber as novas demandas.</li> </ol> <p><b>PROCESSOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Ausência de interface para interligar setores internos da CTD (ex. Não há sistema que disponibilize dados da empresa, mecanismo interno é e-mail e plataforma Moodle, escala de teleatendimento é feita em planilhas de Excel).</li> <li>Estrutura organizacional interna orientada ao atendimento ao cliente (Ex. Ferramentas como WFM – <i>Workforce Management</i> e <i>Genезys</i> tiveram o tempo de implementação fragilizado devido as regras do cliente, cultura interna e dependência de regas anteriores).</li> <li>Desconexão entre os prazos das atividades primárias e de suporte (Ex.: Houve a mobilização da estrutura de operações, treinamento e atendimento ao cliente para prestar o serviço, porém não puderam iniciar, pois o contrato ainda não tinha sido).</li> <li>Ausência de mapeamento de processo nas e entre as áreas da empresa. Os gestores conhecem as atividades, sabem explicar como executá-las, porém, nem todas estão colocadas “no papel”.</li> <li>Necessidade de respeitar o ordenamento para a realização de contratação e compras de suprimentos;</li> <li>Know-how de processos é terceirizado ou vem do contratante.</li> <li>Impossibilidade de adoção do sistema municipal (SEI- Sistema Eletrônico de Informação) na CTD, pois resolução 116/2017 do ministério da economia impede que empresas de tecnologia adotem o software de gestão.</li> </ol> <p><b>ESTRUTURA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Estrutura organizacional não consolidada, em processo de reestruturação durante demandas emergentes do mercado.</li> <li>Fase de aprendizagem da forma de se organizar, ou seja, em processo de aprimoramento para assumir o auto-controle da gestão</li> </ol>



	<p>de forma independente da holding.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>17. Foco do negócio em construção. Por um longo período houve a dependência de orientações estratégicas de terceiros (grupo).</li> <li>18. Infraestrutura técnica carece de atualização. Os fornecedores não garantem mais a manutenção dos equipamentos o que fragiliza a segurança das informações e operações. A última atualização tecnológica ocorreu em 2011, os investimentos posteriores foram na atualização de equipamentos como computadores ou materiais para prestação do serviço.</li> <li>19. Cultura centrada no teleatendimento, a empresa não “virou a chave” e não construiu uma nova identidade organizacional.</li> <li>20. Capacidade interna para desenvolvimento de tecnologia. Hoje o setor de TI está centrado no suporte, infraestrutura e telefonia e desenvolvimento. Conta com 6 colaboradores.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p><b>PESSOAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Know-how na prestação de serviços de atendimento ao cliente. Poderão ser alocadas nos canais de atendimento à população.</li> </ol> <p><b>PRODUTOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Aplicativo para a atividade de 156 (Fala Cidadão) em teste para verificação de serviço de modo a informar se a ordem de serviço foi cumprida interligando o prestador de serviço ao solicitante (ex. Ordem de serviço para poda de árvore, o aplicativo informaria a prestação de serviço da prefeitura ao indivíduo que solicitou o serviço junto à PML)</li> <li>3. Tornar-se referência na promoção/construção de <i>IoT</i> e <i>smart cities</i>.</li> <li>4. Atuar como “mediadora” de parcerias para o fornecimento de novos serviços de tecnologia para a área pública.</li> </ol> <p><b>PROCESSOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. <i>Home office</i> ou trabalho híbrido para os serviços vinculados ao atendimento, permite reduzir a estrutura física, ao mesmo tempo em que amplia o número de candidatos.</li> </ol> <p><b>ESTRUTURA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Alteração de organograma para corresponder à demandas de dinamismo, flexibilidade e velocidade do mercado e a necessidade de estruturação organizacional para a entrega dos novos produtos e serviços.</li> <li>6. Diminuir o investimento em ativos imobilizados que carecem de atualização constante (Ex. Aluguel de microcomputadores; servidores).</li> <li>7. Otimizar o uso do espaço físico</li> </ol>	<p><b>PESSOAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concorrência no mercado de recrutamento e seleção na área de tecnologia e desenvolvimento.</li> </ol> <p><b>PRODUTOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Data de implementação da lei que autoriza a prestação de serviços entre estatais x data de criação da CTD Não renovação de contrato com SANDOZ e SERCOMTEL contratos que vencem respectivamente em abril e junho (inf do Comercial da CTD).</li> <li>3. Ausência de contratação pela PML dificulta a implementação da lei e articulação para execução de projetos prioritários.</li> <li>4. “Concorrência” com o setor de TI da PML</li> <li>5. Desenvolvimento de POC (<i>Proof of Concept</i>) e investimentos em novas plataformas para poder comercializar os produtos. Porém, eles ainda não foram validados pelo consumidor e cliente final.</li> <li>6. Soluções comercializadas para empresas estatais dependem de atualizações constantes nas legislações e a parametrização tende a não seguir um padrão.</li> <li>7. Depende-se também do mapeamento dos processos e direcionamento estratégico claro do “cliente”. Por exemplo, se a cliente presta um serviço ruim as reclamações recaem no atendimento (Ex. Roubo de cabos de cobre interrompe a prestação de serviço e cliente liga reclamando).</li> <li>8. Repasse da receita relativa à prestação de serviços para empresas coligadas ou subsidiárias.</li> </ol> <p><b>PROCESSOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fusão com a Sercomtel Iluminação</li> <li>2. Tempo necessário para reestruturar e competir no mercado que almeja atuar</li> <li>3. Divergências políticas sobre o futuro da empresa.</li> <li>4. Mudança política que pode comprometer a estratégia organizacional e transformar em oportunidade para colocação de pessoas sem preparação para assumir a organização.</li> <li>5. Segurança da informação e vulnerabilidade dos dados do cliente (<i>home office</i>).</li> <li>6. Possibilidade de revogação de lei de delegação (“outorga”) das atribuições conferidas em Lei.</li> <li>7. Excesso de procedimentos legais devido aos órgãos reguladores poderão interferir no processo de implantação das ações e ocasionar empecilhos.</li> </ol> <p><b>ESTRUTURA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Não ter previsão orçamentária na PML para contratação com a CTD.</li> <li>9. Prazos previstos na legislação para contratações via licitação ou pregão restringem o tempo de resposta às demandas.</li> <li>10. Ausência de tecnologia.</li> <li>11. Conhecimento dos concorrentes e das soluções que podem ser entregues aos clientes (Ex. Pesquisa de Mercado, Análise Setorial e acompanhamento de tendências).</li> <li>12. Capacidade de investimento e necessidade de aporte de capital.</li> <li>13. Credibilidade no mercado para honrar os seus compromissos financeiros e capacidade de adaptação às mudanças externas.</li> <li>14. Estrutura física sem as paredes que separam as áreas poderá contribuir com o fluxo das informações.</li> <li>15. Não encontrar um gestor/promotor alinhado ao conceito <i>smart city</i> para avaliar e implementar a oportunidade de consolidação da cadeia produtiva de soluções tecnológicas entre PML em geral, IPPUL, CMTU, CODEL e Secretarias.</li> </ol>

### 6.2.3. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é a maneira como uma empresa ou organização é organizada, que pode ser definido por: tarefas, responsabilidades, autoridade, e são distribuídas entre os diferentes níveis e departamentos. Ela



estabelece a hierarquia, as linhas de comunicação e os processos que facilitam a coordenação e o controle das atividades. Uma boa estrutura organizacional ajuda a otimizar o desempenho, promover a eficiência e garantir que os objetivos da organização sejam alcançados de forma eficaz.

Atualmente, a Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento é estruturada no modelo de Organograma Vertical Setorial, por conta das seguintes vantagens:

**Clareza nas Funções:** O organograma setorial divide a organização em áreas funcionais, como finanças, operações, negócios. Isso facilita a compreensão das responsabilidades e dos papéis de cada setor.

**Foco nas Especializações:** Cada setor pode desenvolver suas competências e especializações, melhorando a eficiência e a eficácia nas operações. Isso é especialmente importante em uma sociedade de economia mista, onde a eficiência é essencial para equilibrar objetivos públicos e privados.

**Agilidade na Tomada de Decisões:** Com uma estrutura bem definida, as decisões podem ser tomadas mais rapidamente, já que as responsabilidades estão claramente delineadas. Isso é crucial em ambientes dinâmicos e competitivos.

**Transparência e Responsabilidade:** A estrutura setorial torna mais fácil identificar responsáveis por resultados e processos, promovendo a responsabilidade e a transparência nas operações.

**Alinhamento com Políticas Públicas:** Em sociedades de economia mista, é fundamental que a estrutura esteja alinhada com as políticas públicas e regulamentações. Um organograma setorial ajuda a garantir que os objetivos sociais e econômicos sejam integrados na operação da empresa.

Em contrapartida, após uma análise no dia-dia dos funcionários dentro da companhia, é notório que o modelo de organograma setorial, pode apresentar alguns pontos negativos, incluindo:



**Silos Organizacionais:** A divisão em setores pode criar silos, onde os departamentos se isolam e não se comunicam efetivamente, dificultando a colaboração e a troca de informações.

**Complexidade na Coordenação:** A gestão de interações entre setores pode se tornar complexa, especialmente em projetos que requerem colaboração intensa, levando a desafios na coordenação e no alinhamento de objetivos.

**Conflitos de Interesse:** Em uma sociedade de economia mista, os setores podem ter prioridades diferentes (públicas vs. privadas), resultando em conflitos que dificultam a tomada de decisões.

**Rigidez Estrutural:** Embora o modelo setorial possa oferecer clareza, ele também pode apresentar certa rigidez, onde mudanças necessárias são mais difíceis de implementar devido à estrutura estabelecida.

**Resistência à Mudança:** Funcionários podem se apegar a suas funções setoriais e resistir a mudanças, o que pode limitar a inovação e a adaptação às novas demandas do mercado.

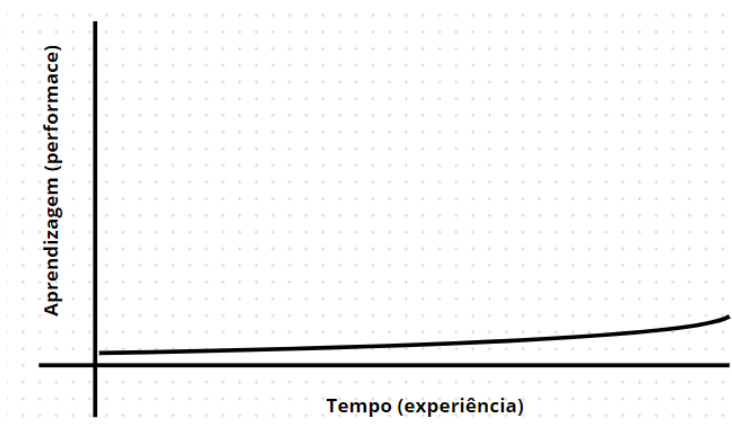
#### 6.2.4. Curva de Aprendizagem

A curva de aprendizagem é um conceito que descreve como o desempenho e a eficiência de um indivíduo ou organização melhoram à medida que adquirem experiência em uma tarefa específica. A ideia central é que, com o tempo e a prática, as pessoas se tornam mais proficientes, resultando em um tempo reduzido para completar tarefas e um aumento na qualidade do trabalho.

A progressão da *performance* no início da aprendizagem de um determinado tema ou habilidade costuma ser mais lenta, mas acelera à medida que o colaborador começa a compreender e aplicar o conteúdo. No entanto, após assimilar a maior parte do conhecimento, a curva tende a estabilizar em um "plateau", onde a evolução da *performance* se torna mais gradual novamente.



Ao analisar a curva de aprendizagem da Companhia, observamos que nossa *performance* tem avançado de forma mais lenta do que o esperado. Notamos que ainda estamos no início do ideal, onde a aprendizagem de um determinado tema geralmente ocorre de maneira mais gradual, algo compreensível para uma empresa recém-constituída.



No entanto, considerando que já não somos uma organização relativamente nova, é fundamental demonstrar maturidade em nossa curva de aprendizagem. Essa maturidade ainda não é evidente e, dado o nosso tempo de experiência, o ideal seria já estar progredindo em direção ao "plateau".

#### 6.2.4. Análise De Maturidade Organizacional

A maturidade organizacional refere-se ao nível de desenvolvimento e sofisticação das práticas, processos e estruturas dentro de uma organização. Essa análise pode ser dividida em várias dimensões, incluindo: processos, líderes, cultura, tecnologia, capacidade de aprendizado.

##### I. Processos

- **Desempenho:** Os processos internos são fragmentados e em grande parte não documentados, resultando em ineficiências operacionais. Não há padronização nas práticas, levando a retrabalhos frequentes e atrasos nas entregas.



- Consequência: A falta de clareza e estrutura dificulta a escalabilidade e gera frustração entre as equipes.

## II. Liderança

- Desempenho: A liderança é relativamente insegura e oferece pouco incentivo à colaboração ou à iniciativa dos colaboradores.
- Consequência: Pode causar redução na transparência, suporte, e apoio resulta em desmotivação entre os funcionários, tornando ineficiente o aproveitamento da mão de obra que se encontra disponível.

## III. Cultura

- Desempenho: A cultura organizacional é reativa e resistente a mudanças. Há uma falta de incentivo à inovação e ao compartilhamento de ideias, com ambientes segmentados, sem o sentimento de pertencimento pela equipe.
- Consequência: Os colaboradores se sentem desmotivados e menos propensos a se envolver em iniciativas de melhoria contínua.

## IV. Tecnologia

- Desempenho: A infraestrutura tecnológica está desatualizada e não integrada, dificultando a colaboração e a comunicação entre equipes. Ferramentas utilizadas não atendem às necessidades atuais da empresa.
- Consequência: Isso leva a uma baixa eficiência e aumenta o tempo gasto em tarefas manuais, limitando a capacidade de inovação.

## V. Capacidade de Aprendizado

- Desempenho: A empresa não possui um sistema formal de treinamento e desenvolvimento, resultando em uma baixa capacidade de aprendizado. Feedbacks são esporádicos e não estruturados, dificultando o crescimento profissional dos colaboradores.



- Consequência: Sem um ambiente que fomente o aprendizado contínuo, a empresa se torna estagnada, incapaz de se adaptar às mudanças do mercado.

A análise da maturidade organizacional revela uma *performance* baixa em vários aspectos críticos. A falta de processos bem definidos, liderança eficaz, cultura de inovação, tecnologia adequada e capacidade de aprendizado limita o crescimento da empresa e impede que ela alcance seu potencial. Para melhorar, a organização precisaria investir em desenvolvimento de processos, capacitar a liderança, promover uma cultura positiva, atualizar sua tecnologia e criar um ambiente propício ao aprendizado contínuo.

### 6.3. CONCLUSÃO

Diante da análise do organograma atual, no formato Vertical Setorial, é evidente que ele não é perfeito e apresenta deficiências que impactam diretamente a atuação dos profissionais, especialmente em relação a processos, burocracia e outros fatores.

Portanto, é recomendável a reavaliação do organograma, considerando a transição para um modelo mais horizontal ou matricial. Essa mudança visa promover a colaboração interdepartamental e reduzir a fragmentação do conhecimento. A implementação de iniciativas que incentivem a colaboração, como reuniões e projetos conjuntos, é essencial para facilitar o compartilhamento de informações.

A adoção de plataformas digitais também pode melhorar a comunicação entre os departamentos, permitindo um fluxo contínuo de dados e atualizações. Além disso, investir em um clima organizacional positivo é crucial, pois um ambiente de trabalho saudável ajuda a mitigar os impactos negativos da setorização.

É importante realizar treinamentos que reúnam equipes de diferentes setores, fortalecendo o entendimento mútuo e as competências



interdisciplinares. Por fim, criar um ambiente que estimule a inovação e a troca de ideias entre as equipes é essencial para que a organização possa responder rapidamente às mudanças do mercado.

A relação entre maturidade organizacional e curva de aprendizado é essencial para o desenvolvimento e a competitividade das empresas em um mercado com constantes mudanças. Organizações que alcançam maior maturidade geralmente têm processos bem definidos, o que facilita a captura e a aplicação de lições aprendidas. Isso resulta em um aprendizado mais rápido e eficiente, permitindo que os erros sejam minimizados e as inovações sejam implementadas com agilidade.

Nota-se pouca aderência do quadro funcional atual noções básicas de administração pública, tecnologia da informação e funcionamento jurídico de empresas públicas, por exemplo. O histórico recente da Companhia, de gradual transformação do *core business*, passando de empresa de *Call Center* para uma empresa de tecnologia, se reflete em quadro funcional com habilidades voltadas à antiga atividade, e que fica imperativa a necessidade de implantação de novas ações de capacitação de busquem nivelamento de conhecimento básico sobre temas que permeiam inovações tecnológicas, contratações públicas, proteção de dados, entre outros.

Para além de qualificação especializada e isolada por áreas, é evidente que capacitações gerais, mesmo que pouco aprofundamento técnico, resultando em redução de retrabalho, falta de pertencimento, e no fortalecimento da cultura organizacional.

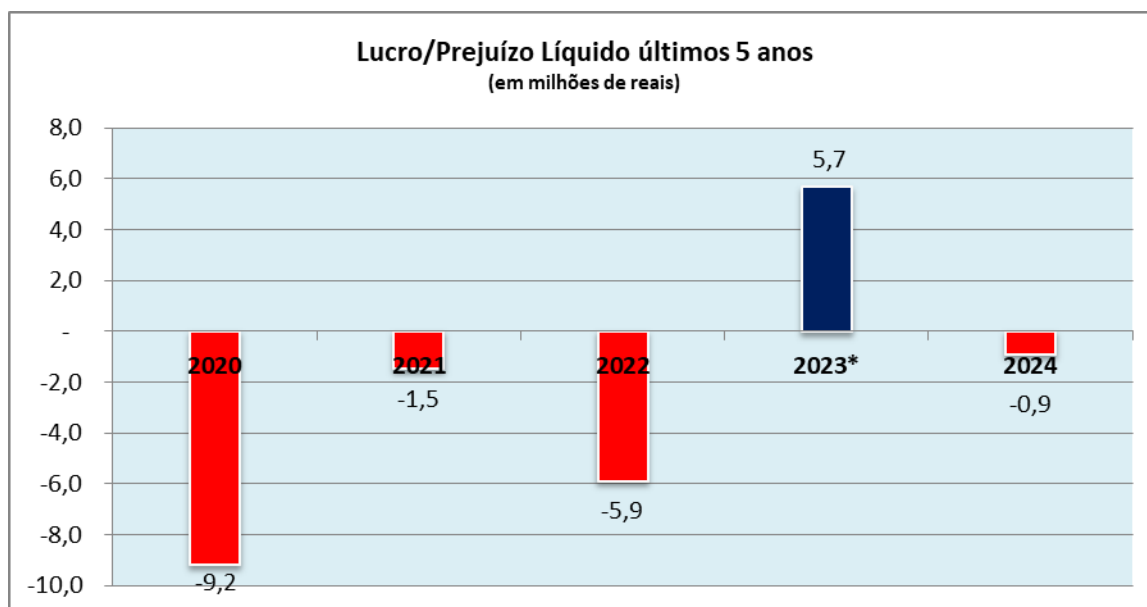
Portanto, o investimento em maturidade organizacional e na criação de uma curva de aprendizado eficaz não é apenas desejável, mas necessário. Assim, a interseção entre maturidade organizacional e aprendizado deve ser uma prioridade estratégica em qualquer organização que aspire a se destacar em um ambiente competitivo e dinâmico.



## 7. DIAGNÓSTICO FINANCEIRO

### 7.1. RETROSPECTO DE RESULTADOS

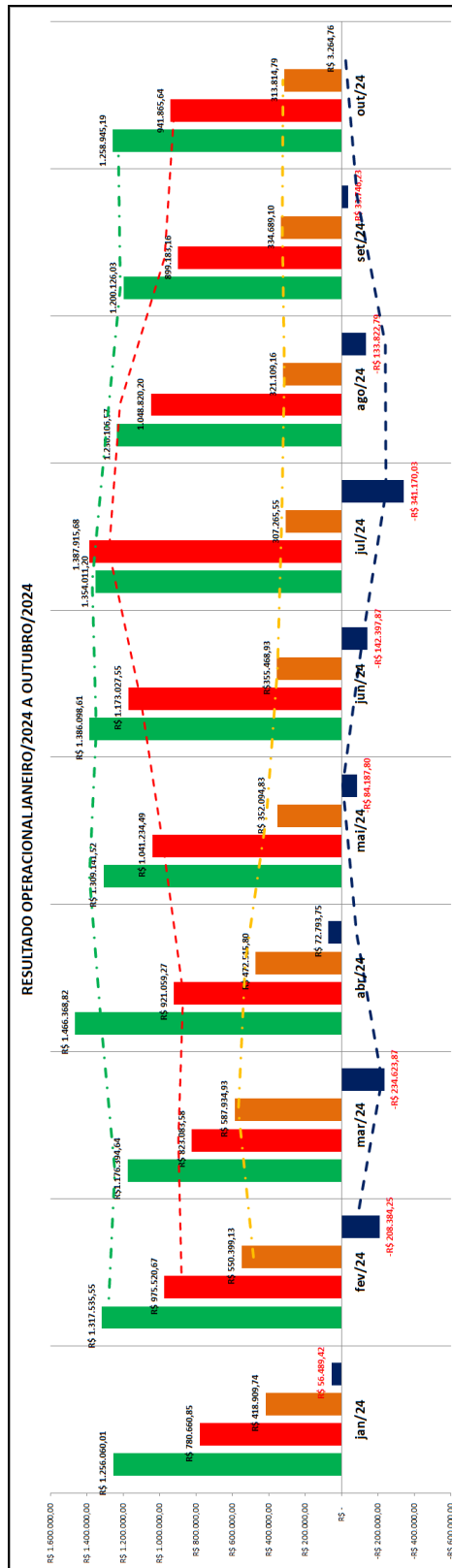
A Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento S.A., nos últimos anos, não vêm apresentando resultados positivos. Vejamos o retrospecto dos últimos 5 exercícios financeiros e a projeção para 2024:



Em 2023, o resultado positivo está calcado na receita gerada pela doação do imóvel onde se encontra a atual sede da CTD, antes pertencente ao Instituto de Desenvolvimento de Londrina (CODEL). O valor de receita gerada pela referida doação foi no montante aproximado de 15 milhões de reais. Sem a receita gerada pela doação do imóvel, o prejuízo líquido estimado seria em torno de 9 milhões de reais. Relatório sobre a referida operação consta no processo SEI 47.000266/2024-00. O prejuízo acumulado contabilizado até outubro de 2024 é de R\$ 46,8 milhões. Projeção para resultado ao final do presente exercício é de prejuízo de R\$ 900 mil.

### 7.2. RESULTADO OPERACIONAL

O gráfico abaixo representa o desempenho operacional da CTD ao longo de 2024 (até out.2024):





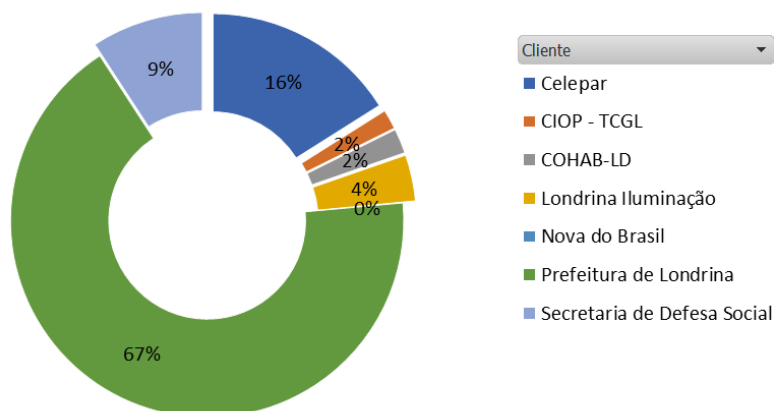
Verifica-se através do gráfico acima cenário de estagnação de receitas operacionais, seguindo de pouca variação em relação custos e despesas administrativas.

Em termos de geração de receitas, destacamos os seguintes dados:

Cliente	Receita mensal média
Celepar	R\$235.471,98
CIOP - TCGL	R\$23.911,23
COHAB-LD	R\$26.819,48
Londrina Iluminação	R\$52.704,90
Nova do Brasil	R\$2.158,88
Prefeitura de Londrina	R\$831.652,12
Secretaria de Defesa Social	R\$135.368,45
<b>Total Geral</b>	<b>R\$1.308.087,04</b>

Classificação ▾  
Soma de Valor

### Receita operacional por cliente

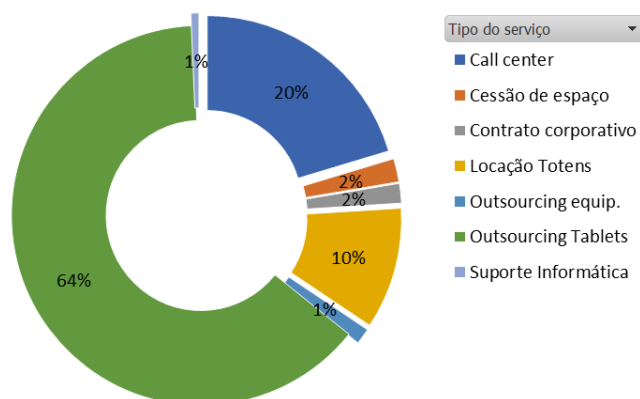


Rótulos de Linha	Soma de Valor
Call center	R\$266.294,65
Cessão de espaço	R\$26.070,11
Contrato corporativo	R\$21.882,23
Locação Totens	R\$135.368,45
Outsourcing equip.	R\$17.881,93
Outsourcing Tablets	R\$831.652,12
Suporte Informática	R\$8.937,55
<b>Total Geral</b>	<b>R\$1.308.087,04</b>



Classificação  
Soma de Valor

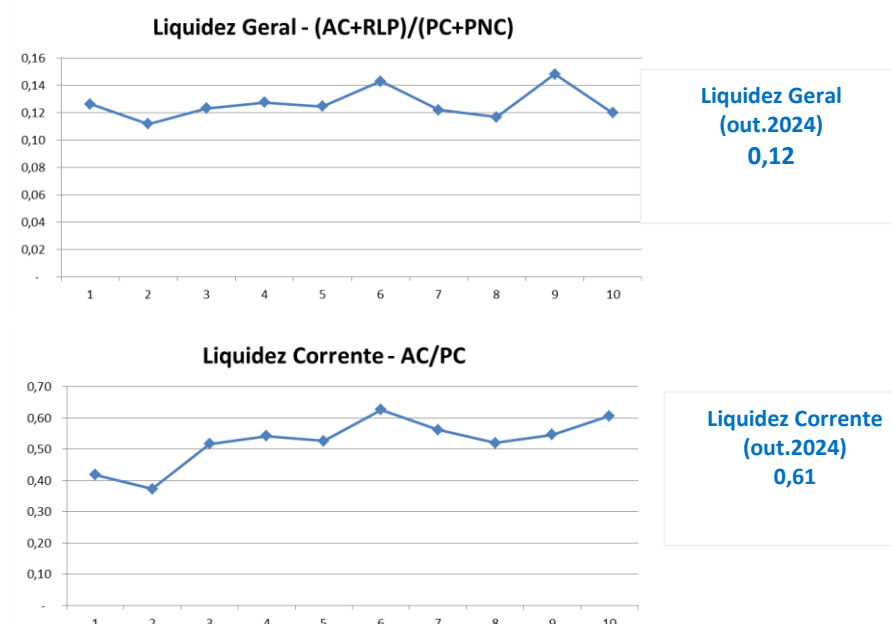
### Receita operacional por tipo de serviço



Os dados acima demonstram, como já destacado em outras análises, a concentração de receita oriunda dos contratos firmados junto à Prefeitura de Londrina. Bem como, o *outsourcing* como o principal ramo de atividade atualmente.

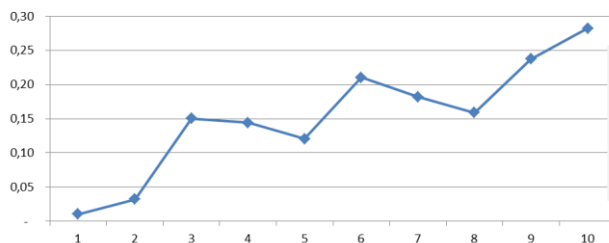
### 7.3. INDICADORES FINANCEIROS

Segue abaixo infográficos dos principais indicadores financeiros ao longo do exercício 2024 (até outubro/2024):



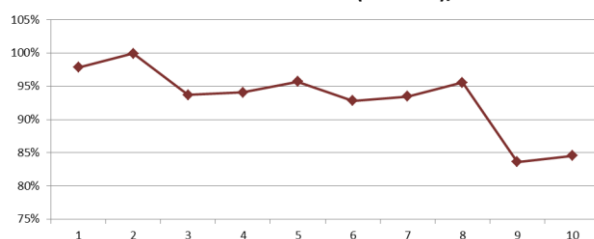


**Liquidez imediata - Disp./PC**



**Liquidez Imediata  
(out.2024)  
0,28**

**Endividamento Geral - (PC+PNC)/AT**



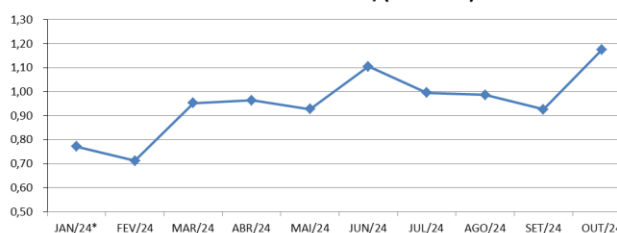
**Endividamento geral  
(out.2024)  
85%**

**EBITDA Acumulado**



**EBITDA Acumulado (out.2024)  
Outubro: 0,6%  
Média do ano: -14,93%**

**Índice de solvência AT/(PC + RLP)**



**Solvência Geral (out.2024)  
Outubro: 1,8  
Média do ano: -0,95**

Os indicadores financeiros indicam situação preocupante. Em que pese o índice de solvência geral em outubro esteja em 1,8 pontos (ideal entre 1 e 2 pontos) a média mensal de -0,95 reflete em alta probabilidade de insolvência. Vale ressaltar que a lei municipal que autorizou a doação do imóvel pela CODEL prevê a inalienabilidade do bem, o valor do imóvel é deduzido da base de cálculo do ativo total, visando refletir de maneira mais precisa a solubilidade da Companhia.

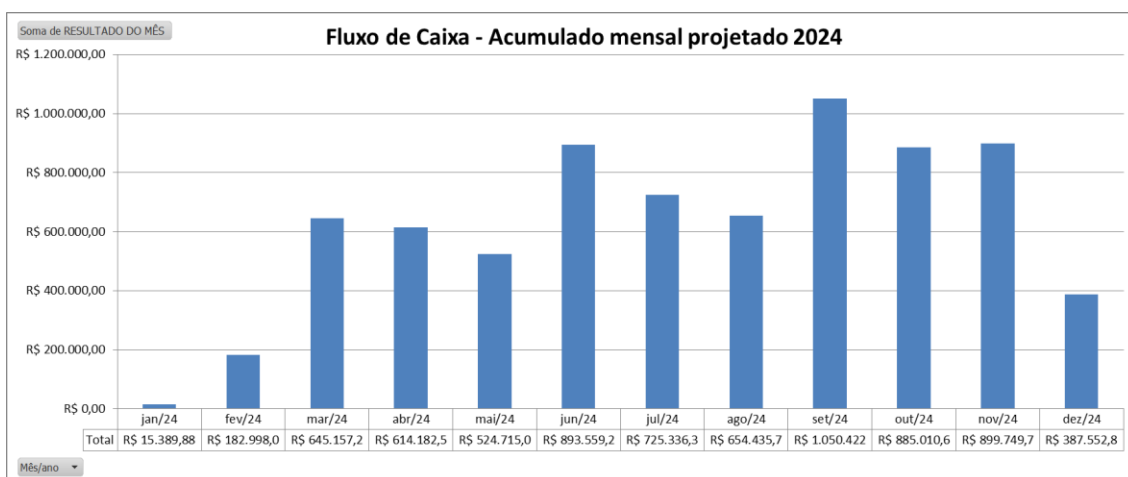
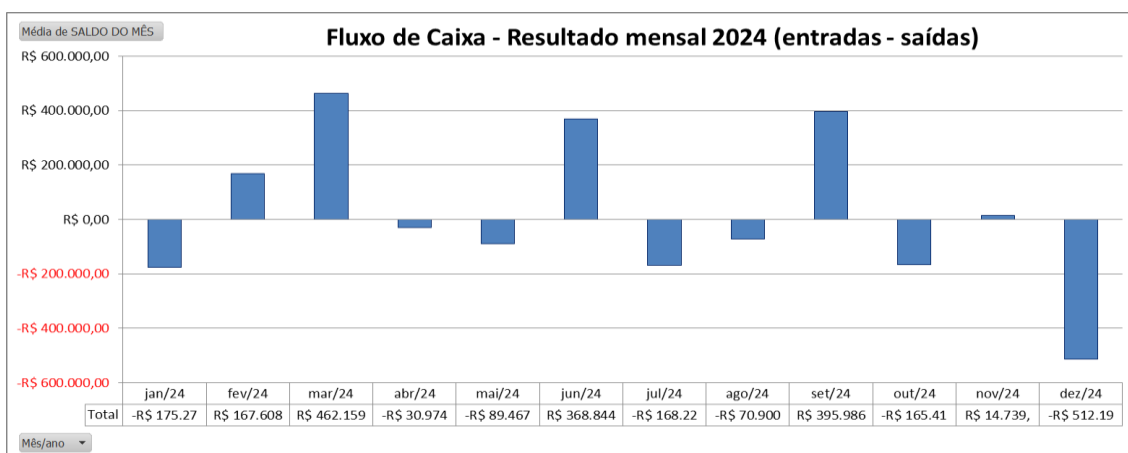


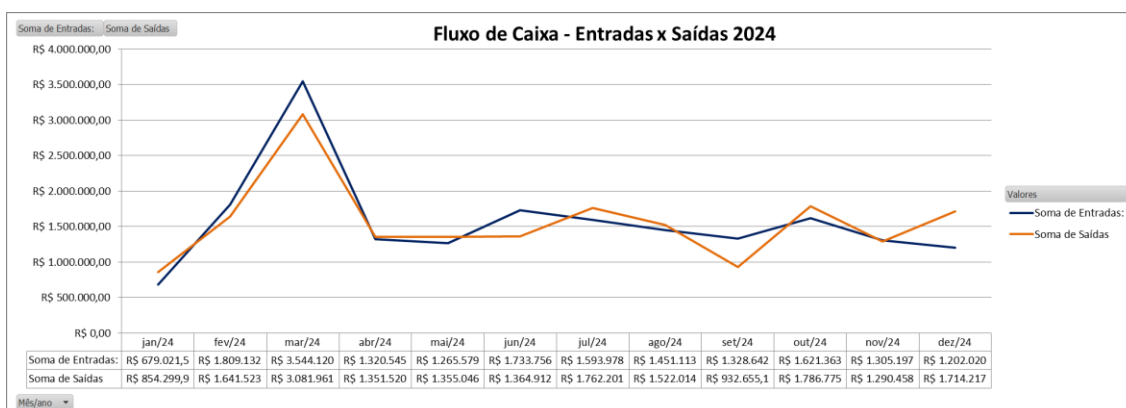
Os indicadores de curto prazo apresentam cenário com tendência de melhoria, reflexo da estabilização do desempenho operacional. Os índices gerais de liquidez e endividamento foram impactados pela amortização de tributos parcelados no mês de março e pela reversão de passivo contingencial no mês de setembro.

O EBITDA representa desempenho crítico em termos de geração de resultado líquido. O cenário de estagnação de incremento de receita impacta significativamente o resultado da Companhia. A melhora súbita no mês de setembro guarda relação com a reversão de passivo contingente.

#### 7.4. CAPITAL DE GIRO

Seguem infográficos *de follow-up* do fluxo de caixa (atualizado em 28/11/2024):

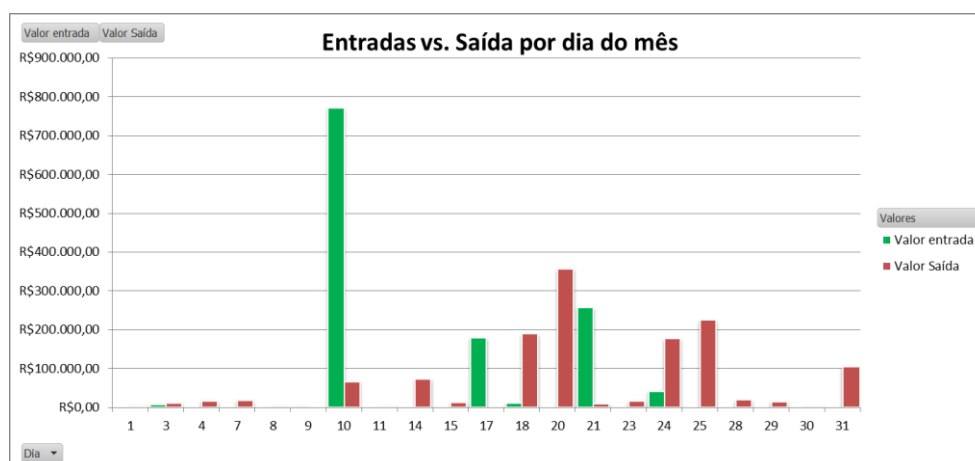




Os resultados projetados para o presente exercício demonstram instabilidade na geração caixa. Dois momentos preponderantes no aumento do caixa decorreram de AFACs no mês de março e no mês de junho. O primeiro para recomposição do capital de giro até o final e amortização de impostos parcelados. E o segundo adiantamento de capital foi destinado à rescisão de contratos de trabalho dos funcionários vinculados ao projeto SANDOZ, que foi descontinuado no mês de julho.

Considerando os dados acima, o déficit financeiro mensal está em torno de R\$ 150 mil. Sendo assim, a manutenção do atual cenário representa risco alto de insuficiência financeira entre os meses de fevereiro e março de 2025.

O gráfico abaixo representa média de entradas e saídas no caixa ao longo do mês:



Nota-se concentração de receitas próximas ao dia 10, enquanto que as despesas tem seu pico entre os dias 20 e 25 do mês. Essa tendência corresponde à



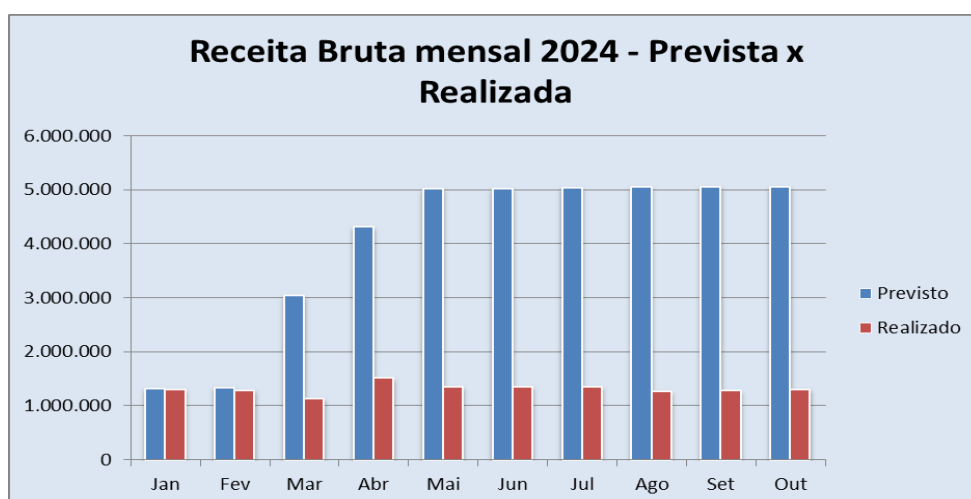
receita advinda do contrato com a Secretaria Municipal de Educação. Do lado das despesas, os vencimentos de tributos e o pagamento da parceira SIMPRESS ocorrem geralmente entre na segunda quinzena de cada mês.

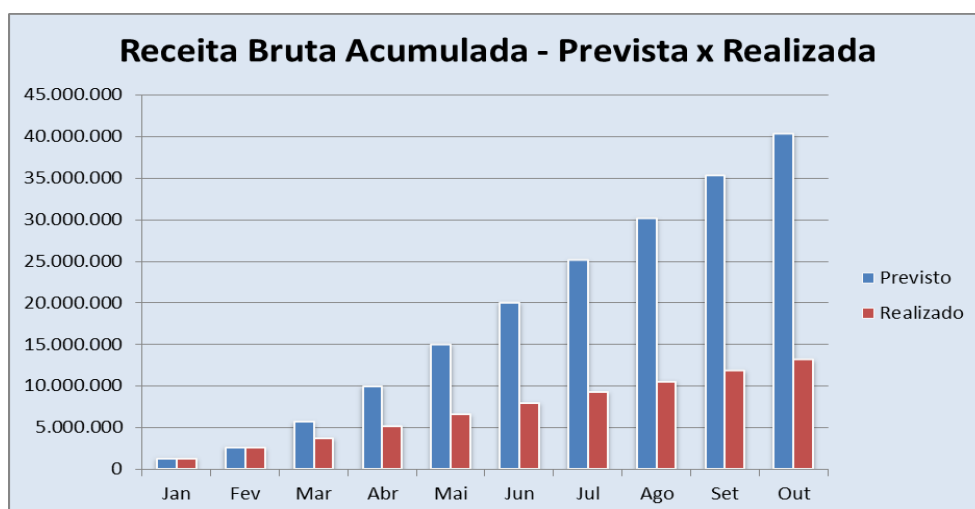
## 7.5. Desempenho Comparativo Previsto x Realizado

### 7.5.1. Receita bruta

A geração de receitas para o presente exercício se mostrou abaixo do projetado. Os infográficos abaixo comparam as receitas projetadas para 2024 através do Planejamento Estratégico 2024-2028, contra o realizado (até outubro de 2024):

Receita Bruta						
Ano - 2024	Mês			Acumulado		
	Previsto	Realizado	%	Previsto	Realizado	%
Jan	1.324.180	1.308.496	99%	1.324.180	1.308.496	99%
Fev	1.348.180	1.298.183	96%	2.672.360	2.606.679	98%
Mar	3.044.593	1.142.761	38%	5.716.953	3.749.440	66%
Abr	4.319.593	1.518.309	35%	10.036.546	5.267.749	52%
Mai	5.027.182	1.359.599	27%	15.063.728	6.627.348	44%
Jun	5.027.182	1.358.721	27%	20.090.910	7.986.068	40%
Jul	5.047.888	1.354.011	27%	25.138.798	9.340.080	37%
Ago	5.066.056	1.276.503	25%	30.204.854	10.616.583	35%
Set	5.066.056	1.283.600	25%	35.270.910	11.900.183	34%
Out	5.066.056	1.312.261	26%	40.336.966	13.212.444	33%
Nov	5.066.056			45.403.022		
Dez	5.066.056			50.469.078		

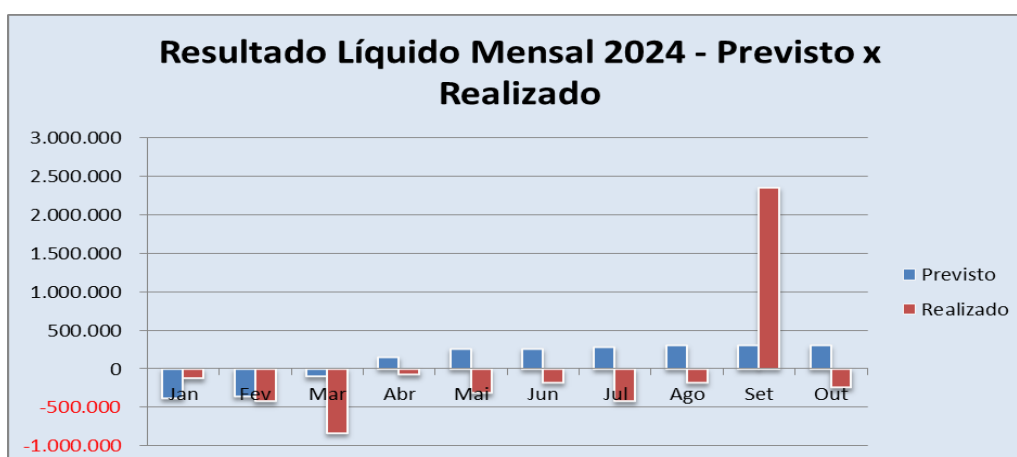


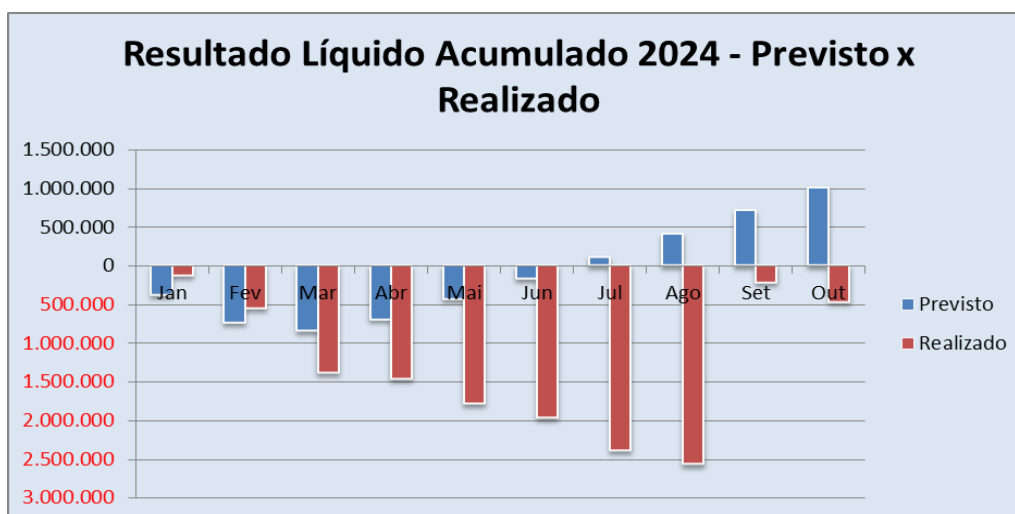


### 7.5.2. Resultado líquido

Referente ao resultado líquido observa-se mesmo cenário de desempenho abaixo do projetado:

Resultado Líquido				
Ano - 2024	Mês		Acumulado	
	Previsto	Realizado	Previsto	Realizado
Jan	-382.465	-130.257	382.465	130.257
Fev	-360.055	-423.895	742.520	554.152
Mar	-105.264	-836.455	847.784	1.390.608
Abr	152.286	-78.317	695.498	1.468.925
Mai	262.527	-321.699	432.971	1.790.624
Jun	262.527	-180.262	170.444	1.970.887
Jul	282.819	-422.614	112.374	2.393.500
Ago	300.624	-182.059	412.998	2.575.559
Set	300.624	2.355.182	713.621	220.378
Out	300.624	-249.775	1.014.245	470.153
Nov	300.624		1.314.869	
Dez	300.624		1.615.492	





Resultado líquido aquém do esperado é extremamente preocupante, colocando em estado de alerta, visto que o prejuízo acumulado será incrementado ao final do exercício. Em que pese a tendência de melhora, o não atingimento do ponto de equilíbrio contábil eleva o risco de insolvência.

Contudo, em que pese o resultado negativo, é baixíssimo o risco de fechamento do exercício com Patrimônio Líquido Negativo, visto que as AFACs e a reversão do passivo contingente contribuirão para mitigação do risco de negatividade do PL, mesmo não tenham sido realizados para tal fim.

## 8. ANÁLISE DE PORTFÓLIO ATUAL

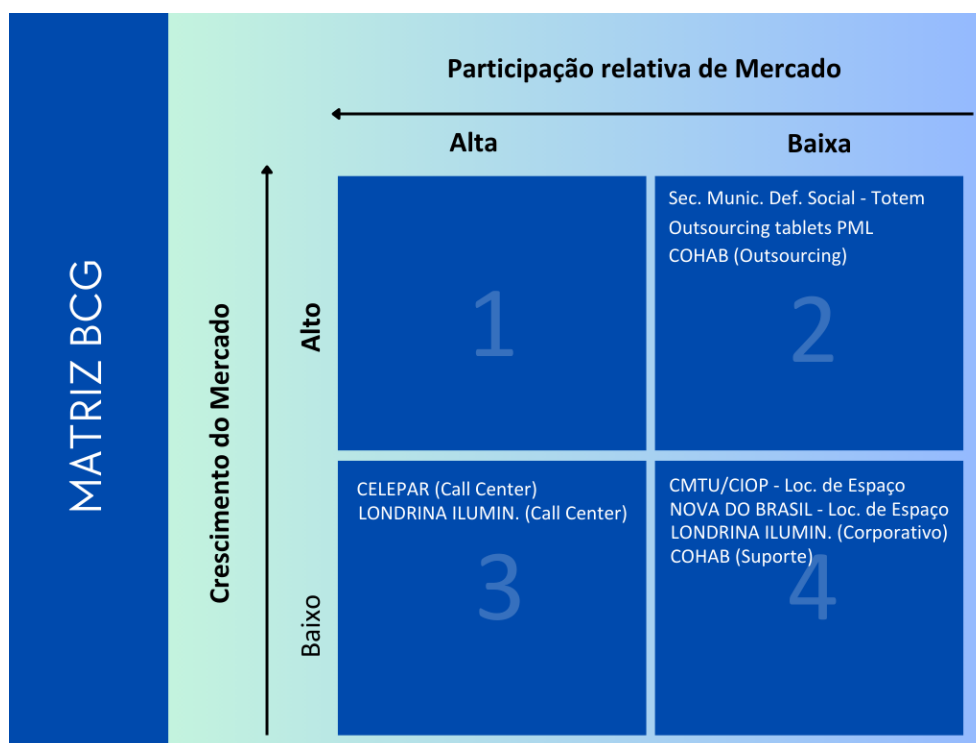
Diante das análises no diagnóstico financeiro, essa concentração de receita é extremamente arriscada, pois, caso uma das três contratantes optar por romper o contrato, a companhia enfrentará uma perda significativa de receita. Essa dependência torna a empresa vulnerável a mudanças no mercado, decisões internas dos contratantes ou crises econômicas que possam afetar suas operações. Além disso, a dificuldade em substituir rapidamente a receita perdida pode comprometer a estabilidade financeira da companhia e limitar sua capacidade de investimento em novos projetos ou inovações.



Portanto, é crucial diversificar a base de clientes e contratos para mitigar esses riscos e garantir uma receita mais estável e sustentável a longo prazo.

### 8.1. MATRIZ BCG

A Matriz BCG (Boston Consulting Group) é uma ferramenta que optamos por utilizar, para realizar uma análise estratégica, que poderá ajudar, classificando nossos serviços e produtos com base em dois critérios: taxa de crescimento do mercado e participação relativa de mercado. Vamos analisar itens da Companhia de Tecnologia e Desenvolvimento, considerando as categorias da matriz:



#### I. Primeiro Quadrante (Alto Crescimento e Alta Participação)

Não temos produtos nesta categoria. Seria ideal ter produtos com alta participação e crescimento, pois são produtos determinantes, que podem gerar receita significativa e potencial para se tornarmos os líderes de mercado.



## II. Segundo Quadrante (Alto Crescimento e Baixa Participação)

Produtos com alto potencial de crescimento e baixa participação - Totens da Secretaria Municipal de Defesa Social e Serviços de Outsourcing: Estes produtos representam oportunidades. Apesar de não ter uma posição forte no mercado, seu potencial de crescimento indica que, com os investimentos certos (marketing, desenvolvimento, etc.), ele pode se tornar uma estrela no futuro. É importante desenvolver estratégias para aumentar a participação de mercado, como melhoria na proposta de valor, parcerias estratégicas ou inovações.

## III. Terceiro Quadrante (Baixo Crescimento e Alta Participação)

Essas 02 prestações de serviços, geram fluxo de caixa estável, embora o mercado não esteja crescendo. Eles podem ser considerados como "vacas leiteiras", e o ideal é maximizar sua rentabilidade e explorar eficientemente os recursos. A companhia deve manter um foco em eficiência e otimização de custos, garantindo que esses produtos continuem a gerar receita enquanto não há necessidade de grandes investimentos.

## IV. Quarto Quadrante (Baixo Crescimento e Baixa Participação)

Os demais produtos com baixo crescimento e baixa participação, não estão contribuindo tão significativamente para o fluxo de caixa e podem representar uma drenagem de recursos. É crucial avaliar se vale a pena continuar investindo neles. A companhia pode considerar reposicionar, ou transformá-los com uma nova proposta de valor para tentar reverter essa situação.

### 8.2. INSUMOS NECESSÁRIOS

Ao construir uma Matriz BCG, é essencial coletar insumos precisos e atualizados sobre o desempenho do mercado e dos produtos. Esses dados ajudam a determinar as estratégias ideais, seja de investimento, desenvolvimento ou descontinuação de produtos, que incluem aspectos como:



**I. Taxa de Crescimento do Mercado:** Refere-se ao ritmo de expansão ou contração do mercado em que o produto ou unidade de negócios está inserido. O mercado pode crescer de forma acelerada (alta taxa de crescimento) ou estagnar (baixa taxa de crescimento).

Insumos necessários:

- Pesquisas de Mercado: Estimativas sobre o crescimento do mercado ou setor em que o produto ou serviço atua.
- Relatórios de Indústria: Dados sobre tendências e projeções de crescimento da indústria.
- Análises Econômicas: Indicadores econômicos como PIB, taxas de inflação e outros fatores macroeconômicos que podem impactar o mercado.

**II. Participação Relativa no Mercado:** Mede a participação do produto ou negócio em relação aos seus concorrentes diretos no mercado. Quanto maior a participação relativa, mais forte é a posição competitiva da empresa.

Insumos necessários:

- Dados de Participação de Mercado: Informações sobre a participação de mercado do produto ou serviço em comparação com os principais concorrentes.
- Análises de Competitividade: Relatórios e benchmarks de mercado que mostram a posição dos concorrentes e as forças competitivas no mercado.
- Preço e Desempenho: Informações sobre o posicionamento de preço e como o desempenho do produto se compara ao dos concorrentes em termos de vendas, volume, etc.

**III. Investimentos e Custos:** Para avaliar a posição de um produto ou unidade de negócios na Matriz BCG, é preciso levar em consideração os custos envolvidos na produção e desenvolvimento do produto, além dos investimentos necessários para manter ou aumentar sua participação de mercado.



Insumos necessários:

- **Custos de Produção:** Incluem custos fixos e variáveis associados à produção ou operação do produto ou serviço.
- **Investimentos em Marketing e Vendas:** Dados sobre orçamentos de marketing e campanhas publicitárias, fundamentais para entender como os investimentos influenciam a participação de mercado.
- **Investimentos em Inovação e P&D (Pesquisa e Desenvolvimento):** Para produtos em mercados de rápido crescimento ou em desenvolvimento, os investimentos em inovação podem ser cruciais para aumentar a competitividade.

**IV. Análise de Ciclo de Vida do Produto:** A posição de um produto na Matriz BCG pode ser influenciada pelo seu estágio no ciclo de vida — introdução, crescimento, maturidade ou declínio. Produtos em estágio de crescimento têm um grande potencial de crescimento, enquanto produtos em declínio têm menor potencial.

Insumos necessários:

- **Histórico de Vendas:** Informações sobre a evolução das vendas ao longo do tempo, indicando em que fase do ciclo de vida o produto está.
- **Projeções de Vida Útil do Produto:** Dados sobre a longevidade do produto no mercado e as possíveis tendências de declínio ou renovação.

**V. Indicadores de Rentabilidade:** A rentabilidade do produto ou unidade de negócios é fundamental para determinar o retorno que ele gera para a empresa, especialmente em relação aos investimentos necessários para manter sua posição no mercado.

Insumos necessários:

- **Margens de Lucro:** Dados sobre as margens de lucro associadas ao produto ou serviço, incluindo custos diretos e indiretos.



- ROI (Retorno sobre o Investimento): Indicadores de rentabilidade, como ROI, que ajudam a medir o sucesso financeiro do produto.
- Custo de Aquisição de Clientes (CAC): Em mercados de alto crescimento, o CAC pode ser um insumo importante para avaliar a eficácia de estratégias de marketing.

### 8.3. RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS

Investir em segundo quadrante: O Contrato referente aos Totens da Secretaria Municipal de Defesa Social e prestações de serviços Outsourcing possuem alto potencial de crescimento, e devem receber atenção especial para desenvolver sua participação de mercado. Estrategicamente, pode ser interessante realizar testes de mercado, promover campanhas de marketing ou parcerias.

Gerenciar terceiro quadrante: Aperfeiçoar operações e maximizar a rentabilidade desses produtos e serviços, garantindo que os recursos gerados possam ser reinvestidos em inovações ou no desenvolvimento de produtos com potencial.

Reavaliar o quarto quadrante: É importante conduzir uma análise crítica sobre esses produtos. Avaliar se algum pode ser recuperado com modificações ou se a empresa deve redirecionar recursos para áreas com maior potencial.

Essa abordagem estratégica não só ajudará a alinhar os investimentos com as oportunidades de crescimento, mas também a garantir a sustentabilidade financeira da companhia, mitigando riscos e promovendo um portfólio mais equilibrado e robusto.

## 9. DIRETRIZES ESTRATÉGICAS (MasterPlan 2040)

As diretrizes estratégicas a seguir, pautadas na filosofia de negócio, expressas na missão, visão e valores da Companhia, está direcionada a transformar a CTD em um vetor de inovação, tanto para a Prefeitura de Londrina, quanto para outros municípios e empresas públicas.



Diretrizes estratégicas são condutas atemporais, ou seja, independente da situação financeira ou do contexto econômico externo são elementos que devem estar intrínsecos em todas as atividades da Companhia. Desde que a missão, visão e valores da empresa não sejam alteradas, as diretrizes estratégicas devem ser seguidas.

Elencamos as diretrizes estratégicas por área de conhecimento da Administração. As diretrizes estratégicas ao serem representadas por área de conhecimento, ou área de atuação, resultam mais transparência e compreensão aos colaboradores e outras partes interessadas.

#### **I. Gestão Estratégica:**

a) Adotar estratégia de segmentação. Desenhar e ofertar produtos e serviços de maneira a atender com excelência governos, cidadãos e companhias estatais.

b) Priorização no desenvolvimento de produtos e serviços com maior valor agregado.

#### **II. Comercial (Vendas e Marketing):**

a) Definir público alvo promissores, identificando necessidades e potencial de consumo;

b) Comercializar serviços considerando viabilidade financeira e capacidade operacional;

c) Aprimorar canais de comunicação com o público, incrementando tecnologia e artefatos visuais;

d) Realizar ações comerciais e campanhas de vendas para ampliar a carteira de clientes com os serviços já existentes.

#### **III. Tecnologia e Operação:**

a) Ampliar capacidades tecnológicas existentes, atuando ativamente para atualização da infraestrutura e de capital humano;



**b)** Desenvolver e atualizar plano de investimentos de infraestrutura tecnológica de forma a atender as ações estratégicas da Companhia.

#### **IV. Finanças e Contabilidade:**

**a)** Melhorias no controle financeiro e contábil, implementando metodologias de modelagem financeira e gestão a vista;

**b)** Realizar ações para integrar os sistemas financeiro e contábil de forma automatizar processos, buscando eficiência e confiabilidade na tomada de decisões.

#### **V. Recursos Humanos:**

**a)** Disponibilizar quadro funcional munidos de competências alinhadas à filosofia e aos objetivos da Companhia;

**b)** Desenvolver capital humano capacitado e, fundamentalmente, influenciado pela cultura de cooperação mútua e de inovação.

### **9.1. DESAFIOS PRIORITÁRIOS DO MASTERPLAN QUE SE RELACIONAM COM A VISÃO ESTRATÉGICA DA CTD**

O MasterPlan Londrina 2040 é um plano estratégico de longo prazo para o desenvolvimento da cidade nos próximos anos. É um plano da cidade de Londrina e não um plano de governo, que resulta da demanda da sociedade londrinense por um planejamento estruturante, que envolvesse diferentes atores sociais em prol do desenvolvimento de Londrina em todos os seus aspectos.

A visão de futuro da cidade de Londrina foi desmembrada em 06 áreas de resultado, representando as grandes ênfases e os rumos escolhidos para o desenvolvimento da cidade e para a construção do seu futuro para os próximos anos:

- Vibrante, criativa, inteligente e promotora da inovação;
- Economicamente forte, empreendedora e conectada;
- Planejada para pessoas, resiliente e bem cuidada;
- Qualidade de vida integral em todas as fases da vida;



- Educação de qualidade, oportunidades e vida digna;
- Regionalmente integrada, referência em gestão inteligente e orientada a resultados;

A Companhia selecionou pontos estratégicos de cada área que compartilham a mesma visão, com o objetivo de unir esforços para colaborar e trabalhar em conjunto na conquista da meta tão almejada por todos os londrinenses.

#### **I. Vibrante, criativa, inteligente e promotora da inovação**

- Impulsionar ambiente e cultura de inovação;
- Fortalecer as redes de inteligência e o desenvolvimento de talentos com foco na inovação;
- Potencializar vocações criativas da cidade e valorizar cultura local;
- Ampliar o uso de tecnologias na construção de soluções inovadoras para a cidade;

#### **II. Economicamente forte, empreendedora e conectada**

- Fortalecer e desenvolver vocações econômicas da cidade;
- Fomentar o empreendedorismo e o desenvolvimento do capital humano;
- Melhorar a infraestrutura logística e a conectividade;
- Fomentar o processo de industrialização e dinamizar as cadeias produtivas;

#### **III. Planejada para pessoas, resiliente e bem cuidada**

- Garantir acesso à infraestrutura de qualidade em toda Londrina;
- Adotar os princípios da economia verde;
- Proteger, preservar, valorizar e ampliar os ativos ambientais de Londrina e região;

#### **IV. Qualidade de vida integral em todas as fases da vida**

- Reduzir criminalidade e violência em todas as suas dimensões;



#### V. Educação de qualidade, oportunidades e vida digna

- Ampliar a oferta e melhorar a qualidade da educação infantil e fundamental;
- Reduzir disparidades entre escolas na rede municipal de ensino;

#### VI. Regionalmente integrada, referência em gestão inteligente e orientada a resultados

- Disponibilizar serviços públicos digitais e simplificados aos cidadãos e empresas;
- Implementar a gestão por resultados e melhorar a qualidade do gasto público;
- Assegurar participação, transparência e controle social;
- Melhorar a imagem da cidade e tornar Londrina uma referência.

Seguindo o planejamento estratégico estabelecido, avançaremos em alinhamento com a visão e os objetivos do Masterplan 2040. Dessa forma, não apenas contribuímos para o desenvolvimento sustentável e integrado de Londrina, como também fortalecemos nosso compromisso com a comunidade e com os princípios de inovação e qualidade de vida previstos no plano.

Essa sinergia entre o planejamento estratégico da Companhia e o Masterplan 2040 reflete nossa dedicação em atingir os resultados esperados de maneira eficiente e responsável, cumprindo os desafios estipulados. Além disso, reforça nosso papel como agentes ativos no progresso da cidade, integrando nossas metas corporativas às demandas e aspirações coletivas. Essa abordagem assegura que os esforços realizados não apenas gerem impacto positivo para a Companhia, mas também para o futuro de Londrina e sua população.



## 10. AÇÕES ESTRATÉGICAS

As ações estratégicas do presente Planejamento foram segmentadas em 3 fases, e novamente desdobradas em dois a três eixos de atuação para cada fase. A lógica utilizada para a segmentação em fases é reflexo dos diagnósticos internos e externos, as quais foram verificadas lacunas importantes entre as capacidades da empresa com a realidade do mercado.

### 10. AÇÕES DE DIRECIONAMENTO

#### 10.1. Fase 1: Estruturação de capacidades operacionais. Prazo: Ano 1

##### 10.1.1. Eixo 1: Estabilização de despesas e equilíbrio financeiro

##### 10.1.1.1. Incremento de Receita através de produtos existentes

**I. Licitar insumos vinculados às prestações de serviços existentes:** A ação consiste na realização de processos para adquirir insumos necessários à continuidade dos serviços contratados. Buscamos garantir a seleção das melhores ofertas no mercado, assegurando qualidade, preços competitivos e conformidade com a legislação vigente. O objetivo é atender às demandas específicas dos contratos de prestação de serviços, garantindo eficiência, transparência e o melhor uso dos recursos.

**a)** Métrica proposta: Não deixar vencer contratos, ARPs, vinculados diretamente à prestação de serviços.

**b)** Meta: zero casos (no ano) de vencidos de contratos e ARPs vinculados diretamente à prestação de serviços.

**II. Observar revisões contratuais (reajuste, reequilíbrio e repactuação):** A ação envolve a análise e aplicação de revisões contratuais, conforme as necessidades e condições do contrato. O objetivo é garantir que os termos contratuais sejam mantidos de forma justa, ajustando valores e condições quando necessário, de acordo com as cláusulas estabelecidas e a legislação vigente.



a) Métrica proposta: Solicitar tempestivamente revisões contratuais.

b) Meta: Protocolar 100% dos casos em que se entenda caber revisão contratual, para todos os contratos ativos com clientes.

**III. Ampliar número de clientes atendidos:** A ação consiste em aumentar a quantidade de clientes atendidos, expandindo a capacidade de atendimento e alcançando um maior número de pessoas ou empresas. O objetivo é melhorar a cobertura dos serviços oferecidos, garantindo maior acesso e satisfação dos clientes.

a) Métrica proposta: Aumento mensal de receita em porcentagem (%).

b) Meta: Aumento mensal de 20%.

10.1.1.2. Capitação de recursos por meio de editais de fomento para investimentos e custeio

**I. Identificação de oportunidades e formalização:** A ação envolve a identificação de oportunidades de negócios ou melhorias, seguida da formalização dessas oportunidades por meio de processos adequados. O objetivo é aproveitar novas possibilidades de crescimento ou eficiência, garantindo a documentação e o registro oficial das ações para sua implementação eficaz.

a) Métrica: Participação em editais de captação de recurso.

b) Meta: Participar de ao menos 05 editais de captação de recursos no ano. E ter sucesso em ao menos 01 edital.

10.1.2. Eixo 2: Estruturação física e de pessoal

10.1.2.1. Estruturação do quadro funcional

**I. Concurso público:** A ação envolve a organização e realização de um concurso público, com o objetivo de selecionar candidatos para cargos ou funções,



garantindo transparência, igualdade de oportunidades e conformidade com a legislação vigente.

**a)** Métrica: Realização do Concurso Público.

**b)** Meta: Realização do concurso público conforme previsto no planejamento estratégico.

**II. Plano de desenvolvimento humano:** A ação consiste na elaboração e implementação de um plano de desenvolvimento humano, visando o aprimoramento das habilidades e competências dos indivíduos. O objetivo é promover o crescimento pessoal e profissional, alinhado às necessidades organizacionais e ao desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

**a)** Métrica: Elaboração do plano de desenvolvimento humano.

**b)** Meta: Elaboração e aprovação do plano de desenvolvimento humano até 01/12/2025.

#### 10.1.2.2. Estruturação física da sede

**I. Realizar investimento em estruturação tecnológica:** A ação consiste em realizar investimentos para a melhoria e modernização da infraestrutura tecnológica, com o objetivo de aprimorar os sistemas, equipamentos e recursos digitais. Isso visa aumentar a eficiência, a segurança e a capacidade operacional, alinhando a tecnologia às necessidades da organização.

**a)** Métrica: Realizar solicitação de investimento em estrutura tecnológica previstos no Planejamento estratégico. Para tanto, realizar elaboração de TR e demais documentos técnicos preparatórios para contratação.

**b)** Meta: Realizar solicitação de todos os investimentos previstos no Plano de Investimentos do Planejamento estratégico.

**II. Realizar investimento em infraestrutura física:** A ação consiste em realizar investimentos para a melhoria e expansão da infraestrutura física, incluindo obras, reformas e aquisição de equipamentos. O objetivo é garantir condições



adequadas para o funcionamento das atividades, promovendo eficiência, segurança e conforto nas instalações.

**a) Métrica:** Realizar solicitação de investimento em estrutura física previstos no Planejamento estratégico. Para tanto, realizar elaboração de TR e demais documentos técnicos preparatórios para contratação.

**b) Meta:** Realizar solicitação de todos os investimentos previstos no Plano de Investimentos do Planejamento estratégico.

### 10.1.2.3. Implantação do PCCS

**I. Validação, aprovação e plano aplicar plano de implantação:** A ação consiste na implementação do Plano de Cargos e Carreiras (PCCS), com o objetivo de estruturar e organizar as carreiras dentro da instituição, garantindo um sistema claro de progressão e desenvolvimento profissional para os colaboradores, alinhado às necessidades e objetivos da organização.

**a) Métrica:** Sucesso na implantação do PCCS.

**b) Meta:** Implantação do PCCS de acordo com plano de implantação previamente aprovado.

### 10.1.3. Eixo 3: Ampliação da capacidade produtiva voltada a novos projetos

#### 10.1.3.1. Ampliação de Parcerias de Negócios

**I. Busca ativa por novas parcerias de negócios:** A ação consiste na busca ativa por novas parcerias de negócios, com o objetivo de identificar e estabelecer colaborações estratégicas que impulsionem o crescimento e a expansão da organização. Isso envolve a prospecção e negociação de oportunidades que agreguem valor e fortaleçam a rede de relacionamentos empresariais.

**a) Métrica:** Formalização de parcerias de negócios no ano.

**b) Meta:** Firmar ao menos 1 parceria de negócio nova.



10.1.3.2. Formatação de fluxos de processos para receber, desenvolver e comercializar novos serviços

**I. Entender dinâmicas operacionais:** A ação consiste na realização de estudo de benchmark e desenhar fluxo de processos para desenvolvimento e comercialização de novos produtos e serviços.

**a) Métrica:** Apropriação sobre os métodos para desenvolvimento e comercialização de softwares.

**b) Meta:** Desenhar fluxo de processos e estrutura operacional para desenvolvimento de software.

**II. Capacitação profissional:** A ação consiste na realização de programas de capacitação profissional, com o objetivo de desenvolver as habilidades e conhecimentos dos colaboradores. Isso visa aprimorar o desempenho individual e coletivo, alinhando as competências dos funcionários às necessidades da organização e às exigências do mercado.

**a) Métrica:** Realização de capacitação multisetorial para aprimoramento do corpo técnico voltados.

**b) Meta:** Capacitar ao menos 5 funcionários para este fim, distribuídos entre setores.

**III. Reestruturação organizacional (se for o caso):** A ação consiste na reestruturação organizacional, se necessário, com o objetivo de ajustar a estrutura da empresa para melhorar sua eficiência, desempenho e alinhamento estratégico. Isso envolve mudanças na hierarquia, processos e funções, visando readequar os recursos e atender melhor às demandas do mercado.

**a) Meta:** Criação de setor de inovação (P&D), visando novas parcerias.



10.1.3.3. Fortalecimento institucional com PML para apropriação de regras de negócio

**I. Criação de grupo de trabalho (Podendo aproveitar comissão existente):** A ação consiste na criação de um grupo de trabalho, com o objetivo de reunir esforços e habilidades para atingir objetivos específicos. Esse grupo será responsável por desenvolver atividades ou projetos, garantindo maior foco e colaboração entre os membros.

**II. Estabelecimento de plano formal (podendo aproveitar de pontes existentes como INO-VALONDRINA):** A ação consiste no estabelecimento de um plano formal, com o objetivo de planejar e coordenar ações de forma organizada. Isso visa melhorar a execução e garantir a continuidade e o alinhamento com estratégias já estabelecidas.

**III. Fortalecimento da credibilidade:** A ação consiste no fortalecimento da imagem da companhia, passando maior credibilidade, facilitando novos contratos.

## **10.2. Fase 2: Execução de planos e consolidação de modelo de negócio. Prazo: Anos 2 e 3**

10.2.1. Eixo 4: Experiências em desenvolvimento de novos produtos e serviços

10.2.1.1. Teste das capacidades produtivas e execução de projetos modestos

**I. Acompanhamento e direcionamento:** A ação consiste no acompanhamento contínuo e no direcionamento das atividades, com o objetivo de garantir que os processos estejam sendo realizados conforme o planejado. Isso envolve monitorar o progresso, identificar desafios e fornecer orientações para ajustar e otimizar as ações, assegurando a eficácia e o sucesso das iniciativas.

10.2.1.2. Contratação de novo parceiro



**I. Iniciar e concluir processo de formalização de parceria ao menos com um novo parceiro:** A ação consiste em iniciar e concluir o processo de formalização de parceria com, com o objetivo de estabelecer uma colaboração estratégica. Isso envolve todas as etapas necessárias, desde a negociação até a assinatura de contratos, visando fortalecer a rede de parcerias e impulsionar o crescimento da organização.

10.2.2. Eixo 5: Primeiros incremento de receitas através de novos produtos e serviços

10.2.2.1. Identificação de pontos de alavancagem

10.2.3. Eixo 6: Execução do plano de desenvolvimento humano

10.2.3.1. Rodadas de capacitações

**I. Orçamentação e execução:** A ação consiste na orçamentação e execução do plano de rodadas de capacitações, com o objetivo de planejar e implementar capacitações dentro dos limites financeiros estabelecidos. Isso envolve a elaboração do orçamento necessário e a execução eficiente dos recursos, garantindo o cumprimento dos objetivos dentro dos prazos e custos previstos.

10.2.3.2. Programa de incentivo a especializações

**II. Orçamentação e execução:** A ação consiste na orçamentação e execução do plano de Programa de incentivo a especializações, com o objetivo de planejar e implementar ações de incentivo a especializações dentro dos limites financeiros estabelecidos. Isso envolve a elaboração do orçamento necessário e a execução eficiente dos recursos, garantindo o cumprimento dos objetivos dentro dos prazos e custos previstos.

10.2.3.3. Desenvolvimento de cultura organizacional

**III. Execução:** A ação consiste na execução do desenvolvimento da cultura organizacional, com o objetivo de promover e fortalecer os valores, crenças e



comportamentos que orientam a atuação dos colaboradores. Isso envolve implementar iniciativas e práticas que alinharem a cultura da organização com suas metas estratégicas e o ambiente de trabalho desejado.

### 10.3. Fase 3: Consolidação de modelo de negócio. Prazo Anos 4 e 5

#### 10.3.1. Eixo 7: Alavancagem operacional e financeira

10.3.1.1. Realização de investimentos em pontos de alavancagem mais promissores

10.3.1.2. Atingimento da capacidade operacional plena do setor administrativo

#### 10.3.2. Eixo 8: Fortalecimento da marca (branding) em abrangência nacional

10.3.2.1. Participação em eventos institucionais nacionais e internacionais

## 11. OBJETIVOS EMPRESARIAIS

### 11.1. RESULTADO ORÇADO 2025

Ano - 2025	Resultado Orçado 2025											
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Receita Bruta	2.515.010	2.561.910	2.605.410	2.657.810	2.720.710	2.796.310	2.887.110	2.996.210	3.127.310	3.284.810	3.474.010	3.701.510
Receita Líquida	2.332.285	2.375.222	2.415.047	2.463.019	2.520.604	2.589.815	2.672.943	2.772.824	2.892.846	3.037.037	3.210.250	3.418.526
Custos e Despesas	2.408.624	2.434.424	2.465.524	2.502.724	2.547.524	2.601.224	2.671.724	2.834.224	2.842.324	2.953.924	3.088.224	3.249.324
Lucro Líquido	76.339	59.202	50.477	39.705	26.920	11.409	1.219	61.400	50.522	83.113	122.026	169.202
Ebitda	77.061	94.198	102.923	113.695	126.480	141.991	154.619	92.000	203.922	236.513	275.426	322.602
Ebitda %	3,30%	3,97%	4,26%	4,62%	5,02%	5,48%	5,78%	3,32%	7,05%	7,79%	8,58%	9,44%
Receita Bruta - acumulado	2.515.010	5.076.920	7.682.330	10.340.140	13.060.850	15.857.160	18.744.270	21.740.480	24.867.790	28.152.600	31.626.610	35.328.120
Receita Líquida - acumulado	2.332.285	4.707.508	7.122.554	9.585.573	12.106.177	14.695.992	17.368.935	20.141.759	23.034.605	26.071.642	29.281.892	32.700.418
Custos e Despesas - acumulado	2.408.624	4.843.048	7.308.572	9.811.296	12.358.820	14.960.044	17.631.768	20.465.992	23.308.316	26.262.240	29.350.464	32.599.788
Lucro Líquido - acumulado	76.339	135.540	186.018	225.723	252.643	264.052	262.833	324.233	273.711	190.598	68.572	100.630
Ebitda - acumulado	77.061	171.260	274.182	387.877	514.357	656.348	810.967	902.967	1.106.889	1.343.402	1.618.828	1.941.430
Ebitda/Rol - acumulado	3,30%	3,64%	3,85%	4,05%	4,25%	4,47%	4,67%	4,48%	4,81%	5,15%	5,53%	5,94%



## 11.2. DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS 2025-2029

COMPANHIA DE TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO S/A						
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - 2025-2029 - PLANEJAMENTO FINANCEIRO						
DRE - DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS - PROJETADOS						
DRE - DEMONSTRATIVO RESULTADO EXERCÍCIO	2025		2026		2027	
	1	2	3	4	5	6
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1 Faturamento	35.328.120	70.970.265	81.656.010	82.178.955	82.718.700	
1.1 <i>Receitas Atuais</i>	16.237.320	16.293.465	16.349.610	16.405.755	16.461.900	
<i>Novas Receitas</i>	19.090.800	54.676.800	65.306.400	65.773.200	66.256.800	
2 Deduções Sobre Vendas	-2.627.702	-5.685.362	-6.633.772	-6.714.719	-6.798.424	
2.1 <i>Tributos sobre Faturamento</i>						
<b>* RECEITA LÍQUIDA PREVISTA</b>	<b>32.700.418</b>	<b>65.284.903</b>	<b>75.022.238</b>	<b>75.464.236</b>	<b>75.920.276</b>	
3 Pessoal		depende: contratações/demissões	-8.680.840	-8.913.600	-11.204.888	-11.690.700
4 Prestação Serviço			-21.839.348	-46.628.700	-53.947.605	-54.614.500
5 Materiais			-153.000	-159.600	-163.200	-168.000
6 Despesas com Imobilizado		depende: aquisições futuras/PLATAFO	-426.000	-426.000	-427.800	-435.600
7 Despesas Gerais			-79.800	-79.800	-82.200	-82.200
8 Outras Despesas Financeiras			-1.420.800	-1.761.492	-1.840.800	-1.816.680
<b>TOTAL DE DESPESAS</b>	<b>-32.599.788</b>	<b>-57.969.192</b>	<b>-67.666.493</b>	<b>-68.807.680</b>	<b>-69.955.200</b>	
<b>* LUCRO LÍQUIDO PREVISTO</b>	<b>100.630</b>	<b>7.315.711</b>	<b>7.355.745</b>	<b>6.656.556</b>	<b>5.965.076</b>	
<b>* LUCRO LÍQUIDO PREVISTO - ACUMULADO</b>	<b>100.630</b>	<b>7.416.341</b>	<b>14.671.455</b>	<b>14.012.300</b>	<b>12.621.631</b>	
<i>Lucro Líquido (média mensal)</i>	<i>8.386</i>	<i>609.643</i>	<i>612.979</i>	<i>554.713</i>	<i>497.090</i>	
INDICADORES DE RENTABILIDADE E LIQUIDEZ - 2025 - 2029 - PROJETADOS						
Patrimônio Líquido		PL	2.731.428	10.031.930	18.994.048	27.686.596
Retorno do PL		LL/PL	3,68%	72,92%	38,73%	24,04%
Ebitda (valor)			526.630	7.741.711	7.783.545	7.092.156
Ebitda (%)			1,61%	11,86%	10,37%	9,40%



## 12. ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS 2025-2029

Os orçamentos apresentados deverão ser submetidos para avaliação e aprovação da diretoria colegiada, durante o decorrer do exercício.

Classificação: Alavancagem							
Por valor	Ano					Total Geral	Prioridade
Investimento	2025	2026	2027	2028	2029		
Aquisição de mobiliário Tecnocentro	R\$500.000,00	R\$500.000,00	R\$500.000,00	R\$500.000,00	R\$500.000,00	R\$2.500.000,00	Baixa
Aquisição para renovação da Frota - Utilitário Furgão	R\$140.000,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$140.000,00	Baixa
Ar condicionado Tecnocentro	R\$400.000,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$400.000,00	Baixa
Convênio com fábrica de software	R\$83.335,00	R\$200.000,00	R\$200.000,00	R\$200.000,00	R\$200.000,00	R\$883.335,00	Média
Participação de Feiras e Eventos	R\$20.000,00	R\$40.000,00	R\$50.000,00	R\$60.000,00	R\$70.000,00	R\$240.000,00	Alta
Plano de modernização tecnológico da CTD	R\$200.000,00	R\$200.000,00	R\$200.000,00	R\$200.000,00	R\$200.000,00	R\$1.000.000,00	Alta
Plataforma de cursos - Online	R\$52.800,00	R\$52.800,00	R\$52.800,00	R\$52.800,00	R\$52.800,00	R\$264.000,00	Baixa
Classificação: Eficiência Administrativa							
Por valor	Ano					Total Geral	Prioridade
Investimento	2025	2026	2027	2028	2029		
Aquisição licença Adobe premiere	R\$2.028,00	R\$4.056,00	R\$4.056,00	R\$4.056,00	R\$4.056,00	R\$18.252,00	Média
Capacitação funcional dos empregados	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$10.000,00	R\$50.000,00	Alta
Energia solar fotovoltaica	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$180.000,00	R\$180.000,00	R\$360.000,00	Média
Modernizar os computadores administrativo	R\$45.840,00	R\$13.752,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$59.592,00	Média
Sistema de Gestão LGPD	R\$120.000,00	R\$120.000,00	R\$120.000,00	R\$120.000,00	R\$120.000,00	R\$600.000,00	Baixa
Classificação: Manutenção							
Por valor	Ano					Total Geral	Prioridade
Investimento	2025	2026	2027	2028	2029		
Aquisição para renovação da Frota - viagem	R\$0,00	R\$0,00	R\$140.000,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$140.000,00	Baixa
Associação Patronal	R\$25.000,00	R\$25.000,00	R\$25.000,00	R\$25.000,00	R\$25.000,00	R\$125.000,00	Baixa
Despesas Publicidade e Patrocinio	R\$4.605,00	R\$25.235,00	R\$32.172,00	R\$34.752,00	R\$37.833,00	R\$134.597,00	Baixa
Eventos Motivacionais e Institucionais	R\$50.000,00	R\$50.000,00	R\$50.000,00	R\$50.000,00	R\$50.000,00	R\$250.000,00	Média
Infraestrutura lógica/elétrica - CTD - Tecnocentro	R\$150.000,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$0,00	R\$150.000,00	Alta
Mudança do CT de bancários (CLOUD E COLOCATION)	R\$210.000,00	R\$420.000,00	R\$420.000,00	R\$420.000,00	R\$420.000,00	R\$1.890.000,00	Alta
<b>Total Geral</b>	<b>R\$2.013.608,00</b>	<b>R\$1.780.843,00</b>	<b>R\$1.804.028,00</b>	<b>R\$1.856.608,00</b>	<b>R\$1.869.689,00</b>	<b>R\$9.324.776,00</b>	



### 13. APROVAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

**Gabriel Ribeiro de Campos**

Diretor Presidente

---

**Cristiane Regina de Camargo Hasegawa**

Diretora Administrativa Financeira



Planejamento Estratégico aprovado pelo Conselho de Administração, conforme Ata nº 269ª realizada em 13/12/2024.

---

**Luiz Carlos Ihity Adati**

Presidente do Conselho de Administração

---

**Alexandre Alberto Bottacin Mendes**

Membro

---

**Flávio Montenegro Balan**

Membro

---

**Suzelei de Fátima Guilherme Salles**

Membro

---

**Luciano Teixeira Odebrecht**

Membro